

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci
Employee Motivation in a Selected Organization

Student: Adéla Zavadilová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Maková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Adéla Zavadilová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Employee Motivation in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

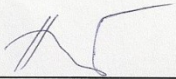
ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
VOJTOVIC, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

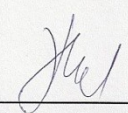
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Maková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013
Datum odevzdání: 09.05.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Příloha
č. 2 byla poskytnuta z interních dat Československé obchodní banky.

V Ostravě dne 9. 5. 2014

.....Kradilová.....

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Kateřině Makové, Ph.D. za odborné konzultace a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala pracovníkům ČSOB za poskytnuté informace, ochotu a čas, který mi věnovali.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska motivace zaměstnanců	6
2.1	Motivace	6
2.2	Motiv.....	7
2.3	Stimul a stimulace.....	8
2.4	Stimul.....	8
2.5	Zdroje motivace	9
2.6	Motivační proces.....	10
2.7	Motivační profil	11
2.8	Teorie motivace.....	12
2.8.1	Teorie instrumentality	12
2.8.2	Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	13
2.8.2.1	Maslowova teorie potřeb	13
2.8.2.2	Dvoufaktorová teorie motivace	15
2.8.2.3	Srovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy teorie motivace.....	16
2.8.3	Teorie zaměřené na proces	16
2.8.3.1	Teorie spravedlnosti	17
2.8.3.2	Expektační teorie (teorie očekávání).....	17
2.8.3.3	Teorie cíle.....	18
2.9	Chybná motivace	19
2.9.1	Nejčastější motivační chyby.....	19
2.9.1.1	Opomíjení trvalé motivace zaměstnanců.....	19
2.9.1.2	Podceňování nefinanční motivace	19
2.9.1.3	Nepochopení významu „psychologické smlouvy“	20
2.9.1.4	Jednání, které demotivuje.....	21
2.10	Vztah mezi výkonem, spokojeností s prací a motivací.....	21

2.11	Zaměstnanecké výhody.....	23
2.11.1	Dělení zaměstnaneckých výhod	23
2.11.2	Nevýhody zaměstnaneckých benefitů	24
3	Charakteristika organizace	25
3.1	Historie.....	25
3.2	Základní charakteristika	25
3.3	Organizační struktura ČSOB	26
3.3.1	Vývoj počtu zaměstnanců ve skupině ČSOB	27
4	Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci	29
4.1	Koncepce odměňování	29
4.1.1	Základní mzda	29
4.1.2	Bonusy	29
4.2	Zaměstnanecké výhody.....	30
4.2.1	Investice.....	30
4.2.2	Jistota.....	31
4.2.3	Úspory	32
4.2.4	Život	32
4.3	Dotazníkové šetření	34
4.3.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	35
5	Návrhy a doporučení	51
6	Závěr.....	55
	Seznam použité literatury.....	57
	Seznam zkratk	59
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Právě motivace zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších úloh, při které mohou organizace dosáhnout úspěchu.

Jedním z nejvýznamnějších úkolů manažera je správně motivovat své podřízené. Bohužel v praxi bývá význam motivace často podceňován. Jedná se však o důležitou činnost, která by neměla být v žádné organizaci brána na lehkou váhu. Vždyť kladně motivovaní pracovníci mohou organizaci zajistit udržení dlouhodobého pracovního výkonu, produktivitu práce a především jejich loajalitu. V praxi se však řada organizací dopouští velkého množství motivačních chyb, které si ani neuvědomují. Velmi často je v organizacích zapomínáno na nefinanční motivaci zaměstnanců, která je také nemálo významným faktorem pro spokojenost pracovníků. Uznání, pochvala, dobré vztahy na pracovišti, rozvoj a vzdělávání jsou neodmyslitelně důležitou součástí jejich úspěšnosti.

Každá organizace se snaží být na trhu co nejúspěšnější. Neuvědomují si však, že právě správně motivovaní pracovníci mohou být v konkurenčním boji klíčovým prvkem.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř částí. První část je zaměřena na popis teoretických východisek motivace zaměstnanců, které jsou důležité pro pochopení dané problematiky. Je zde stručný popis jednotlivých pojmů spojených s motivací pracovníků, vysvětlení motivačních teorií a zaměstnaneckých výhod. Druhá část se zabývá charakteristikou organizace ČSOB, její historií a dále také její organizační strukturou. Ve třetí části bakalářské práce je uvedena analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci a následné vyhodnocení dotazníkového šetření. Čtvrtá část je založena na návrzích a doporučeních vedoucích ke zlepšení motivace zaměstnanců v ČSOB.

Cílem této bakalářské práce je analýza současného stavu motivace zaměstnanců v Československé obchodní bance v oblasti pobočkové sítě ve Zlínském kraji a pobočky Vyškov a následné navržení možných doporučení, jež by mohly vést ke zlepšení. K tomuto zjištění je použito dotazníkové šetření, které se skládá z otázek zaměřujících se na spokojenost zaměstnanců s motivací, komunikací, možnostmi kariérního růstu, pracovními vztahy, atmosférou na pracovišti a zaměstnaneckými výhodami. Ke správnému vyhodnocení a interpretaci získaných dat pomocí dotazníkového šetření je také využito rozhovorů a diskuzí s vedoucími pracovníky a se zaměstnanci Československé obchodní banky.

1 Teoretická východiska motivace zaměstnanců

V této kapitole je obsažen stručný popis základních charakteristik, které jsou důležité pro pochopení problematiky motivace zaměstnanců. Jsou zde vysvětleny pojmy motivace, motiv, stimulace, stimul, zdroje motivace, motivační proces, motivační profil, chybná motivace a vztah mezi výkonem, spokojeností s prací a motivací. Kapitola se také zabývá motivačními teoriemi a stručně popisuje zaměstnanecké výhody.

2.1 Motivace

Slovo motivace pochází z latinského pojmu *movere*, které v překladu znamená *hýbatí, pohybovatí*. Samotný pojem motivace představuje skutečnost, že u člověka působí vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy a ty jeho chování orientují určitým směrem. Motivované jednání a činnosti jsou pak důsledkem působení vnitřních hybných sil. [9]

Základní princip motivace zaměstnanců je velmi jednoduchý, jelikož spočívá ve vztahu „něco za něco“. [12]

Motivace je proces, který povzbuzuje lidské úsilí, aby dosáhlo svých vytyčených cílů. Mezi hlavní klíčové prvky motivace patří úsilí, směr a vytrvalost. Úsilí je měřítkem intenzity, průbojnosti a síly o něco se pokusit. Směr ukazuje, čeho se člověk pokouší dosáhnout a vytrvalost znázorňuje, jak dlouho se o to pokouší. [10]

Pro dosahování optimální úrovně výkonu je důležitá přiměřená motivace. Nedostatečná motivace zpravidla vede k nízkému uspokojení jedince a naopak nadměrná motivace může vést až k destrukci jeho činnosti. [7]

Důležitým znakem motivace je současné působení tří dimenzí:

- dimenze směru,
- dimenze intenzity,
- dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence).

Dimenze směru se vyznačuje tím, že motivace člověka směřuje určitým směrem, a od jiných směrů jej odvrací. Tato skutečnost se může vyjádřit slovními obraty: „chci to a to“, „rád bych to a to“, apod.

Dimenze intenzity pojednává o závislosti činnosti jedince na síle - intenzitě motivace, která je silnější nebo slabší při dosahování určitého cíle. Tato skutečnost se může vyjádřit výrazy: „docela bych chtěl...“, „chci...“, „velmi toužím.“

Dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence) se vyznačuje mírou schopnosti člověka překonávat různé vnitřní a vnější bariéry, které se mnohdy objevují při uskutečňování motivované činnosti. Pokud jedinec pokračuje v motivované činnosti v původním směru a bez podstatné změny intenzity při výkonu činnosti, i přesto že se setkává s překážkami a neúspěchy, jedná se vysokou perzistencí. [3]

Motivaci lze rozlišovat na dva typy:

- vnitřní motivace,
- vnější motivace.

U **vnitřní motivace** faktory působí zevnitř. Lidé si je sami určují a jsou jimi ovlivňováni při svém chování. Mezi tyto faktory například patří odpovědnost, autonomie, podnětná práce, příležitost rozvoje dovedností a schopností nebo příležitost povýšení v hierarchii pracovních funkcí.

Vnější motivace využívá takové motivační faktory, které mají za úkol vytvářet motivaci u jedince. Jedná se tedy o cílevědomé ovlivňování vnitřní motivace. Patří zde odměny - zvýšení platu, pochvala, povýšení nebo naopak tresty - kritika, snížení nebo odepření platu.

Nevýhodou vnějších motivátorů je, že mohou působit krátkodobě. Naopak vnitřní motivátory týkající se kvality pracovního života působí dlouhodoběji a hlouběji, jelikož nejsou vnucené jedinci z vnějšku, ale jsou přímo součástí jeho samého. [1]

2.2 Motiv

„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu - popud, pohnutku, která člověka - jeho činnost - určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl.“ [9, str. 24]

S termínem motiv těsně souvisí termín cíle. Cílem motivu je zde chápáno dosažení určitého konečného psychického stavu - nasycení. Nasycením se zpravidla myslí pocit vnitřního uspokojení, které souvisí s dosažením cíle motivu. Působení motivu trvá až do chvíle, kdy jedinec dosáhne očekávaného uspokojení.

Motivy se mohou dělit:

- **motivy cílové, terminální,**
- **motivy instrumentální.**

Instrumentální motivy se liší od cílových motivů tím, že jim zcela přesně nelze přiřadit určitý cílový stav. Zde patří například zájem člověka o určitý okruh, například o dějepis.

Často však nastává situace, že v psychice jedince nepůsobí pouze jeden motiv, ale celá řada motivů. Ty se však od sebe mohou lišit směrem, intenzitou a odlišnou perzistencí. V situaci obecně platí, že motivy, které jsou orientované stejným či podobným směrem se sčítají a to má za následek podporu motivované činnosti. U protikladných motivů je to naopak. Motivy se oslabují a to má za následek narušení činnosti. [3]

2.3 Stimul a stimulace

Pojmy „motivace“ a „motiv“ nejsou totožné s pojmy „stimulace“ a „stimul“. Musí se proto od sebe odlišit. [9]

Stimulace znamená působení na psychiku jedince, pomocí kterého dochází ke změně motivace. Hlavním rozdílem mezi stimulací a motivací tedy je, že stimulace působí na psychiku zevnějšku, a to nejčastěji pomocí jednání jiného jedince, které může mít různé podoby. Důsledkem těchto vnějších zásahů je ovlivnění a změna motivace daného člověka. [3]

2.4 Stimul

Stimulem lze označit každý podnět, díky kterému nastávají určité změny v motivaci jedince. Tyto podněty je možné rozlišovat na:

- impulzy (vnitřní podněty),
- incentivy (vnější podněty).

Impulzem může být například bolest zubu, **incentivem** například pochvala, finanční odměna. [8]

2.5 Zdroje motivace

Jedná se o zdroje, které samotnou motivaci vytvářejí a ovlivňují.

K těmto základním zdrojům motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály. [3]

Potřeby

Potřebou je myšlen určitý nedostatek něčeho nezbytného pro jedince. V prožívání jedince se tento nedostatek projevuje jako nepříjemný stav napětí. Jedinec se proto snaží najít cíl, kterým by danou potřebu uspokojil.

Hlavní členění potřeb:

- potřeby primární - zde se jedná o potřeby biologické, fyziologické a viscerogenní,
- potřeby sekundární - zde patří sociální, společenské a psychogenní potřeby.

Dále je možné potřeby dělit na uvědomované a neuvědomované potřeby.

Návyky

Návykem je myšleno určité opakované, zautomatizované a fixované jednání jedince v určité situaci. Lze jej chápat jako naučený vzorec chování, který jedinec aplikuje při řešení stejných situací.

Zájmy

Zájmem se rozumí pozornost člověka k určité oblasti jevů. Jedná se o zvláštní druh motivu, jehož existence je velmi důležitá pro rozvoj osobnosti jedince.

Hodnoty

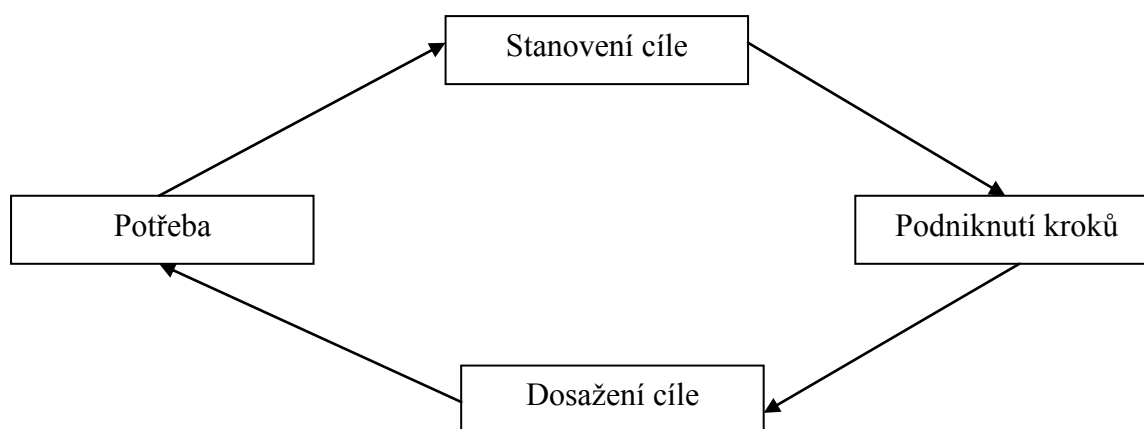
Člověk se ve svém životě setkává s celou řadou skutečností, které jsou pro něj nové a neznámé. Těmto skutečnostem se snaží přisoudit určitý význam, poznat je a také hodnotit. Hodnocení skutečností mimo objektivního významu také obsahuje subjektivní význam pro jedince. Proto pro každého člověka může být hodnota jiná. Existují však obecně platné hodnoty, kterými například jsou zdraví, přátelství, rodina, práce, láska, úspěch a podobně.

Ideály

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ [3, str. 232]

2.6 Motivační proces

Obrázek 2. 1 znázorňuje motivační proces.



Obr. 2. 1 Proces motivace (ARMSTRONG, Michael, 2007, str. 220)

Motivační proces probíhá v následujících fázích:

- potřeba - hlavní iniciátor motivačního procesu,
- stanovení cíle – zvolení takového cíle, který by měl uspokojit potřebu,
- podniknutí kroků – takové cesty a způsoby chování, které vedou k dosažení stanoveného cíle,

- dosažení cíle – při dosažení cíle je potřeba uspokojena, při podobné potřebě možnost chování zopakovat znovu. [2]

2.7 Motivační profil

Jedná se o souhrnnou, individuálně typickou a v čase relativně neměnnou charakteristiku osobnosti jedince, která se vyznačuje určitou motivační tendencí a orientací. Tento profil má rozhodující význam pro jednání daného jedince. [9]

Motivační profil člověka spolu s jeho osobností se buduje a vyvíjí už od raného věku. Na podobu motivačního profilu mají vliv například dovednosti, schopnosti, osobnostní postoje, vlastnosti a temperament daného jedince. Také motivační profil je ovlivňován pomocí sociálního prostředí, ve kterém se jedinec vyskytuje. Zde patří například rodina, škola a kultura společnosti.

„Poznáme-li motivační profil konkrétního člověka, získáme určitý „vhled“ do jeho „nitra“, do skladby, povahy a forem fungování jeho motivace.“ [3, str. 240]

Poznání motivačního profilu jedince umožňuje lépe porozumět jeho chování a jednání v určitých situacích. Také je důležitým prvkem pro efektivní stimulování motivace jedince určitým směrem. [3]

Motivační profil jedince však obsahuje i negativní hledisko, kterým je tzv. vnitřní omezení. Jedná se o určité neviditelné vnitřní hranice, které člověka ovlivňují v jeho jednání a překročení těchto hranic je mnohdy velmi obtížné. [9]

Motivační profil jedince je tvořen širokou škálou dimenzí. Tyto dimenze jsou také užitečné při zjišťování motivačních charakteristik určitého člověka. Jedinec se v každé z dimenzí přiklání k jednomu či druhému pólu dimenze podle jeho osobnostních charakteristik. Mezi tyto dimenze mohou například patřit:

- orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu,
- situační orientace – perspektivní orientace,
- pasivita – činorodost,
- osobní orientace – neosobní orientace,
- zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku,
- skupinová orientace – individuální orientace. [3]

2.8 Teorie motivace

Tato kapitola je zaměřena na popis jednotlivých teorií motivace. Je důležité říci, že existuje celá řada teorií motivace. Jejich hlavním úkolem je snaha vysvětlit průběh motivačního procesu u člověka.

Mezi hlavní teorie motivace patří: [1]

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces neboli poznávací, kognitivní teorie.

2.8.1 Teorie instrumentality

„Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.“ [1, str. 111] Tato teorie vznikla ve druhé polovině 19. století jako důraz soustředění se na ekonomické výsledky a snahu zracionalizovat práci. Teorie instrumentality praví, že pokud budou odměny a tresty provázány s výkonem práce, tak lidé budou motivováni k jejich práci. Tato teorie má kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení, které zdůrazňují vliv finanční stimulace.

Hlavním principem teorie je upevňování přesvědčení lidí. Lidé při snaze uspokojit své potřeby podnikají určité kroky, které jsou úspěšné pro dosahování jejich cílů. Některé z těchto kroků jsou ale neúspěšné. Úspěch při dosahování cílů vede k odměně, proto by se toto chování mělo upevňovat a při podobné potřebě opakovat. Naopak chování, které je neúspěšné a vede člověka k trestu nebo k selhání, má za následek negativní upevňování přesvědčení. Negativní upevňování přesvědčení naznačuje potřebu nalézt alternativní nástroje, které pomůžou k úspěšnému dosažení cílů. Tento princip je označován jako zákon příčiny a účinku.

Tento přístup je však založen pouze na systému vnější kontroly, a proto nerespektuje mnoho lidských potřeb. Dalším negativem je neuvědomění si, že formální systém řízení může být ovlivňován neformálními vztahy mezi pracovníky. [1]

2.8.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Jedná se o teorie, které se zaměřují na obsah motivace. Jsou také známy jako teorie potřeb. Hlavní podstatou teorií je, že obsah motivace je tvořen potřebami. Při uspokojování potřeb je třeba nalézt cíl a chovat se takovým způsobem, aby bylo stanoveného cíle dosaženo. Z toho vyplývá, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami.

Potřeba nemá pro každého jedince stejnou důležitost. Její důležitost ovlivňuje prostředí, výchova, dosavadní život a současná situace jedince. Proto platí, že mezi potřebami a cíli neexistuje jednoduchý vztah. Určitou potřebu je možno uspokojit celou řadou cílů, ale také jeden cíl může uspokojit více potřeb. [2]

2.8.2.1 Maslowova teorie potřeb

Abraham Maslow (1954) zformuloval hierarchii lidských potřeb, která je tvořena pěti hlavními skupinami potřeb. Ty jsou hierarchicky seřazeny od nejnižších k nejvyšším. Jejich uspořádání je následující:

1. **fyziologické potřeby** - jedná se o základní potřeby, mezi které patří potřeba vody, potravy, vzduchu apod.,
2. **potřeby jistoty a bezpečí** - týkají se zajištění a uchování existence i do budoucna bez toho aniž by existovalo ohrožení či nebezpečí,
3. **sociální potřeby (sounáležitost)** - do těchto potřeb lze začlenit přátelství, lásku, snahu se začlenit do určité skupiny či celku,
4. **potřeby uznání a ocenění** - patří zde sebeocenění a potřeba uznání či respektu jedince ze strany ostatních lidí,
5. **potřeby sebeaktualizace (seberealizace)** - jedná se o realizaci jedincova potenciálu, díky kterému se stane tím, v co věří, že se může stát. [4]



Obr. 2. 2 Hierarchie potřeb podle Maslowa (BĚLOHLÁVEK, František, 2005, str. 41)

Maslow tvrdí, že nejprve musí být uspokojeny potřeby nižšího stupně, aby pozornost jedince byla soustředěna na uspokojení potřeb vyšších. Potřeba seberealizace ale nemůže být plně uspokojena nikdy. Neuspokojená potřeba je důležitá pro motivaci chování jedince. Zatímco nižší potřeby jsou uspokojeny a tím je jejich působení oslabeno, vyšší uspokojované potřeby nabývají na síle a motivaci. [7]

Pokud se firma snaží o uspokojení potřeb pracovníka, pak musí využít jednotlivých úrovní Maslowova systému:

- **fyziologické potřeby** - zajištění ochrany zdraví, ochranných pomůcek a eliminace rizik souvisejících se škodlivými vlivy na pracovišti,
- **potřeby bezpečí a jistoty** - snaha organizace o zajištění zaměstnání pracovníkům i v budoucnosti,
- **potřeba sounáležitosti** - tvorba dobrých vztahů na pracovišti,
- **potřeba uznání a ocenění** - zde lze začlenit pochvaly a peníze,
- **potřeba sebeaktualizace** - práce je organizovaná takovým způsobem, že ukáže pracovníkovi jeho schopnosti a bude jej bavit. [4]

Maslowova hierarchie potřeb je však kritizována jednak kvůli skutečnosti, že nikdy nebyla ověřena empirickým výzkumem, tak za její nepružnost a nekompromisnost. Nepružnost a nekompromisnost spočívá v tom, že lidé mají rozdílné priority, u kterých je pevné zařazení do hierarchického vývoje potřeb těžce akceptovatelné. [2]

2.8.2.2 Dvoufaktorová teorie motivace

Představitelem této teorie je Frederick Herzberg, který spolu se svými spolupracovníky na základě prováděného výzkumu v 50. letech 20. století zjistil, že na pracovní spokojenost popřípadě na pracovní motivaci působí dva druhy vzájemně odlišných faktorů. Tato teorie se také nazývá jako motivačně - hygienická teorie. [3]

První skupina je tvořena faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost. Druhá skupina faktorů naopak ovlivňuje pracovní nespokojenost.

Faktory první skupiny jsou označovány jako motivátory. Jejich pozitivní účinek má za následek spokojenost, naopak negativní účinek nespokojenost. Motivátory jsou významným motivačním prvkem, jelikož motivují jedince k vyššímu výkonu a úsilí. Patří zde například splnění úspěšného cíle, uznání, ocenění, možnost pracovního růstu, zajímavost práce, pracovní odpovědnost, možnost seberealizace.

Faktory druhé skupiny jsou označovány jako frustrátory neboli hygienické faktory. Zde má jejich negativní účinek za následek pocit nespokojenosti. Tyto faktory při pozitivním účinku však nezpůsobují pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti. Jde o faktory, které souvisí s širšími podmínkami, ve kterých jedinec pracuje. Mezi tyto faktory například patří politika a správa dané organizace, mezilidské vztahy, hygienické pracovní podmínky, jistota zaměstnání, pracovní místo a jeho statut, peněžní odměna.

Hranice mezi motivátory a hygienickými faktory není jednoznačná, jelikož zde sehrává důležitou roli skutečnost zvyku. Je zřejmé, že zlepšení situace je vnímáno kladně, avšak po určité době si jedinec na tuto novou situaci zvykne a začne ji vnímat jako samozřejmost. Poté kladný motivační účinek vyprchá. [5]

2.8.2.3 Srovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

Obrázek 2. 3 umožňuje porovnat dvě teorie, které jsou zaměřené na obsah.

Abraham Maslow		Frederick Herzberg	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samostatná její obsah Osobní rozvoj Prožitek vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost	Motivátory (satisfactory)
	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci Status	
Potřeby deficitní	Sociální potřeby • potřeby sounáležitosti • potřeby lásky	Mezilidské vztahy • s nadřízenými • s kolegy • s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	Faktory hygienické (dissatisfactory)
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Obr. 2. 3 Schematické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace (PAUKNEROVÁ, Daniela et al. 2012, str. 175)

2.8.3 Teorie zaměřené na proces

Právě teorie zaměřené na proces jsou pro manažery mnohem prospěšnější než teorie potřeb, jelikož nabízejí realističtější vodítko pro metody motivování lidí. [1]

Termín teorie zaměřené na proces je zde použit proto, že pozornost je kladena na psychologické procesy, síly a potřeby, které mohou ovlivňovat motivaci jedince. Kognitivními (poznávacími) teoriemi se dále nazývají z důvodu, že se zaměřují na to, jak člověk vnímá své pracovní prostředí a jak jej interpretuje.

Mezi nejdůležitější teorie patří:

- teorie spravedlnosti (pocity spravedlnosti),
- expektační teorie (očekávání),
- teorie cílů (dosahování cílů). [1]

2.8.3.1 Teorie spravedlnosti

Mezi hlavního představitele teorie spravedlnosti je považován J. S. Adams. Podstata spočívá ve spravedlivém vnímání při zacházení s lidmi. Pokud je s lidmi zacházeno spravedlivě, jejich motivace vzrůstá a naopak, při nespravedlivém zacházení nastává jejich demotivace. Spravedlnost je zde posuzována pomocí vnímání spravedlivého jednání k jedinci v porovnání s ostatními lidmi (referenční skupinou) nebo v porovnání s jinou srovnatelnou osobou. [1]

Existují dvě formy spravedlnosti:

- distributivní spravedlnost,
- procedurální spravedlnost.

Distributivní spravedlnost se vztahuje k tomu, jak lidé vnímají spravedlnost v odměňování za svůj přínos ve srovnání s ostatními. Kdežto procedurální spravedlnost se týká toho, jak pracovníci cítí spravedlnost v oblasti postupů v organizaci, může se například jednat o povyšování či hodnocení pracovníků. [7]

Manažeři by měli tedy sledovat výkonnost pracovníků v porovnání s výší odměn. Pokud zde nastane nerovnováha, je nutné tuto situaci řešit a tím se pokusit předejít pocitu nespravedlnosti u podřízených pracovníků. Dobrým způsobem řešení je například vytvořit přesná kritéria pro odměňování pracovníků. [8]

2.8.3.2 Expektační teorie (teorie očekávání)

Autorem teorie je V. H. Vroom. Klíčový význam této teorie lze přisuzovat dvěma základním pojmům: expektaci a valenci. Pracovní činnost je chápána jako činnost instrumentální, to znamená, že je prostředkem či nástrojem k dosažení důležitých hodnot pro jedince.

Její formální vyjádření je následující:

M - úroveň motivace,

V - valence neboli subjektivní hodnota očekávaného výsledku,

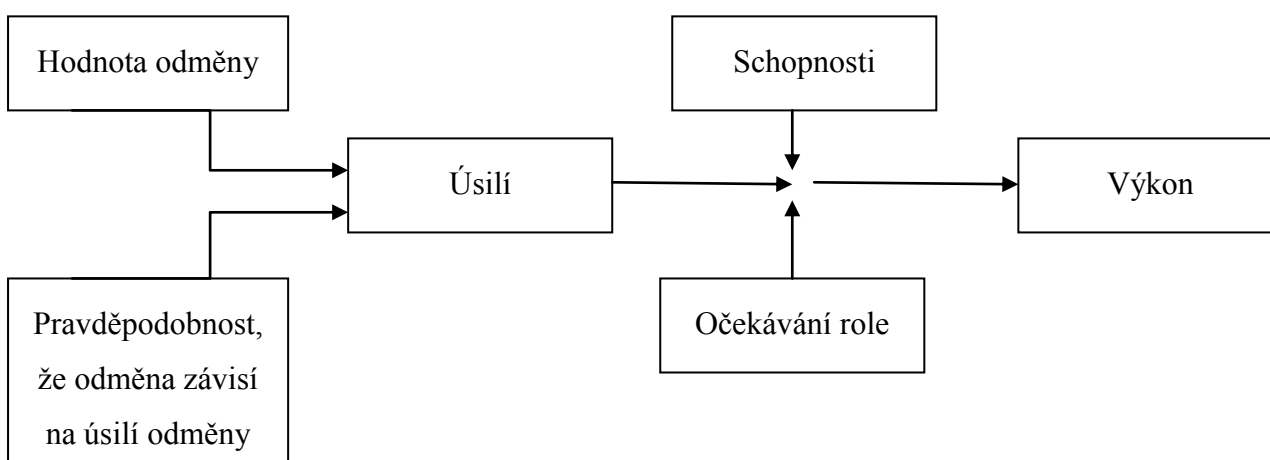
E - expektace, očekávání neboli subjektivní pravděpodobnost, že jednání povede k dosažení výsledku. [8]

Vroomovu expektační teorii dále rozvinuli Porter a Lawler. Ti vymezili dva faktory, které určují úsilí vkládané do práce. Jsou to:

- hodnota odměny, která do určité míry uspokojuje potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace,
- pravděpodobnost, že výsledky jsou závislé na úsilí.

„Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání každé z těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.“ [1, str. 113] Je důležité zdůraznit fakt, že jen úsilí nestačí. Proto existují dvě proměnné, které mají za úkol doplnit úsilí a ovlivnit splnění daného úkolu. Jsou to:

- schopnost - jedná se například o manuální dovednosti, znalosti a inteligenci,
- vnímání role - to, co by jedinec chtěl dělat, nebo má pocit, že by měl dělat.



Obr. 2. 4 Model motivace podle Portera a Lawlera (ARMSTRONG, Michael, 2009, str. 114)

2.8.3.3 Teorie cíle

Za představitele teorie cíle jsou považováni Latham a Locke. Ti tvrdí, že pokud jsou jedinci stanoveny konkrétní cíle, tak výkon a motivace jsou vyšší. Cíle by měly být náročnější, avšak zároveň přijatelné. Důležitá je také existence zpětné vazby na výkon. Při této teorii je významná účast jedinců při určování cílů, jelikož musí poskytnout souhlas při

stanovení vyšších cílů. Cíle informují jedince o konkrétní úrovni výkonu, které má dosáhnout, zpětná vazba naopak jedinci poskytuje informace o tom, jak při dosahování cíle pracoval.

Tato teorie navazuje na koncepci řízení podle cílů, která pochází ze šedesátých let. Koncepce řízení podle cílů však často selhávala, jelikož si manažeři nebyli vědomi, jak důležité je získání souhlasu, zpětné vazby a podpory pracovníků. Koncepce řízení podle cílů byla používána byrokraticky. [2]

2.9 Chybná motivace

Hlavním úkolem manažera je správně motivovat své podřízené. Měl by tedy umět využívat motivační nástroje. Ty mohou být dlouhodobé nebo okamžité, pozitivní i negativní. Princip motivace zaměstnanců je založen na vztahu „něco za něco“. Tedy zaměstnanec bude odměněn za jeho pracovní nasazení a úsilí. Mnohdy však v praxi je význam motivace podceněn.

2.9.1 Nejčastější motivační chyby

Mezi nejčastější motivační chyby patří:

- opomíjení trvalé motivace zaměstnanců,
- podcenění nefinanční motivace,
- nepochopení významu „psychologické smlouvy“,
- jednání, které demotivuje.

2.9.1.1 Opomíjení trvalé motivace zaměstnanců

Jedna z nejčastějších motivačních chyb je opomíjení **trvalé motivace zaměstnanců**. Pracovníci za odvedenou práci dostávají mzdu/plat, což však nezaručuje vysoký pracovní výkon napořád. Proto by se měla motivace zaměstnanců neustále podporovat a to například pomocí odměny. Může se například jednat o krátkodobou či dlouhodobou odměnu. Odměnou nemusí být pouze peníze, může se jednat i o nefinanční odměnu.

2.9.1.2 Podceňování nefinanční motivace

Velmi často je zapomínáno na nefinanční motivaci zaměstnanců, která je také velmi důležitým faktorem pro spokojenost zaměstnanců. Mezi nefinanční motivační nástroje například patří:

- uznání a respekt,

- dobré pracovní vztahy na pracovišti,
- nové zkušenosti a schopnosti,
- využívání moderních technologií,
- rozvoj a vzdělávání.

Nefinanční potřeby jsou však velmi individuální. Je proto důležité zjistit, co jednotlivé zaměstnance motivuje. Výhodou nefinančních nástrojů je, že jsou ve srovnání s finančními nástroji levnější. Ale ne vždy je možné penězi vše kompenzovat. Na druhé straně jsou složitější a méně spolehlivé ve srovnání s finančními nástroji.

2.9.1.3 Nepochopení významu „psychologické smlouvy“

Pro pochopení motivace je velmi důležitý princip psychologické smlouvy. Psychologickou smlouvou se rozumí určitý soubor vzájemných, avšak nepsaných očekávání, které vznikly mezi pracovníkem a organizací, která jej zaměstnává. Pro motivaci zaměstnanců je ale důležité, jestli z jejich pohledu organizace opravdu plní to, co v psychologické smlouvě slíbila.

Psychologická smlouva kromě mzdy/platu a zaměstnaneckých výhod většinou zahrnuje:

- pracovní jistotu,
- práci v příjemné firemní kultuře,
- možnost seberealizace,
- kariérní postup,
- rozvoj v daném oboru,
- očekávání v souvislosti se společenským statutem, který je spojen s prací nebo místem v organizaci.

Pokud však pracovník pociťuje nedostatečné či nespravedlivé plnění podmínek psychologické smlouvy, může to způsobit, že přestane dané organizaci důvěřovat a bude přemýšlet o změně zaměstnání.

K nejčastějším podmínkám porušení psychologické smlouvy ze strany podniku například patří:

- rozdíl mezi slíbeným a skutečným platem,
- nemožnost kariérního postupu, který byl slíben,

- práce neodpovídá příslibům,
- nedodržení slibu pracovní jistoty,
- nedodržení slibu o poskytnutí informací týkající se změn jeho pracovní pozice.

V případě nespokojenosti na straně zaměstnanců (ale také i organizace), by se měli manažeři snažit podmínky psychologické smlouvy otevřeně projednat se svými zaměstnanci.

2.9.1.4 Jednání, které demotivuje

Mezi nejčastější faktory, které způsobují demotivaci pracovníků, například patří:

- nedostatečná pochvala a ocenění,
- nespravedlivé hodnocení,
- projevy nedůvěry a nedostatečného respektu,
- podcenění nebo nerespektování osobních vlastností,
- nedostatečná pozornost věnována podnětům nebo názorům pracovníků,
- stanovení nedosažitelných nebo často se měnících cílů,
- tvorba zbytečných omezení a pravidel,
- opomíjení zpětné vazby,
- uvedení nesmyslných informací, zatajení závažných skutečností. [12]

2.10 Vztah mezi výkonem, spokojeností s prací a motivací

Žádné důkazy z výzkumu nepotvrzují, že vždy musí existovat velmi intenzivní a kladný vztah mezi výkonem a spokojeností s prací. Není tedy pravda, že spokojený zaměstnanec musí být také vysoce výkonným zaměstnancem a pracovník, který vykonává hodně práce je vždy také spokojeným zaměstnancem. Spokojenost zaměstnance může směřovat k dobrému výkonu, ale také i dobrý výkon může vést ke spokojenosti pracovníka. Jedná se tedy o navzájem související vztah. [1]

Spokojenost s prací lze zkoumat čtyřmi způsoby:

- **pomocí strukturovaných dotazníků** – jedná se buď o univerzální dotazníky, nebo o dotazníky, které jsou vytvořeny přímo pro danou společnost. Organizace tyto dotazníky může používat na všechny zaměstnance dané

organizace nebo pouze na určitý vzorek zaměstnanců. Do univerzálního dotazníku je možné přidat otázky, které jsou pro danou organizaci zásadní. Pokud organizace využije dotazník, který je tvořen přímo na danou společnost, pak se doporučuje při ověřování dotazníků a následném objasnění výsledků využít odborné pomoci, například psychologa. Hlavní výhodou dotazníků jsou relativně nízké náklady na jejich realizaci,

- **použitím rozhovorů** – organizace může využít strukturovaný, polostrukturovaný či volný rozhovor. Nejvíce informací lze získat pomocí individuálního rozhovoru, jelikož jsou zde zjištěny skutečné názory a postoje zaměstnanců na danou organizaci a práci. Jedná se však o velmi drahý a časově náročný způsob, proto je často nahrazován diskusí vedenou s určitou skupinou pracovníků zaměřující se na konkrétní problém,
- **kombinací dotazníků a rozhovoru** - v tomto typu je využito sloučení kvantitativních informací z dotazníků a kvalitativních informací, které jsou získány prostřednictvím rozhovorů. Jedná se o nejlepší způsob zjištění spokojenosti pracovníku s danou prací,
- **pomocí diskusních skupin** - diskusní skupina je tvořena určitým vzorkem zaměstnanců, u kterých se zjišťují názory a postoje k dané organizaci a práci. Mezi hlavní znaky diskusní skupiny jsou informovanost, strukturovanost, důvěrnost a konstruktivnost. [2]

Vztah mezi motivací a pracovním výkonem je také velmi komplikovaný, jelikož pracovní výkon nezávisí pouze na motivaci, ale je také ovlivňován pomocí vnitřních a vnějších podmínek člověka. Mezi vnitřní podmínky patří schopnosti a dovednosti daného jedince. Vnější podmínky lze označit jako možnosti nebo podmínky, při kterých se práce provádí. [9]

Vztah mezi motivací, schopnostmi, podmínkami a výkonem zaměstnanců je možno znázornit pomocí následující rovnice

V – výkon,

M – motivace,

S – schopnosti,

P – podmínky. [11]

„Schopnosti a motivace zaměstnanců spolu s podmínkami zaměstnanců určují výkon zaměstnanců a výkon zaměstnanců určuje výkon organizace. Pochopení uvedeného vztahu je důležité pro pochopení vztahu mezi řízením a vedením zaměstnanců a výkonem organizace. Prostřednictvím řízení a vedení zaměstnanců je možné ovlivňovat schopnosti, motivaci, podmínky a výkon zaměstnanců i výkon organizace. Řízení a vedení zaměstnanců je úkolem personalistiky a náplní personálních činností.“ [11, str. 33]

2.11 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžitě hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním.“ [11, str. 143]

Jedná se tedy o výhody, které nejsou mzdou ani odměnou za vykonanou práci. Jsou součástí péče o zaměstnance. Díky poskytovaným výhodám organizace zlepšuje svou pověst a zvyšuje atraktivnost zaměstnání. Je však důležité zmínit, že jde o velmi nákladnou část organizace, proto je podstatné, aby tyto výhody byly pečlivě řízeny a plánovány. [1]

Jejich poskytování lze určit v pracovní, kolektivní či jiné smlouvě nebo pomocí vnitřního předpisu. Systém poskytování výhod zaměstnancům lze stanovit plošným nebo volitelným systémem. **Plošný systém** je charakteristický tím, že všichni zaměstnanci mohou využívat všechny zaměstnanecké výhody. Na druhé straně **volitelný systém**, také označován jako **kafetéria systém**, umožňuje zaměstnancům volit si z nabízených možností podle vlastních preferencí a potřeb. [11]

Mezi cíle, které by měly zaměstnanecké výhody splňovat, patří:

- vytvářet konkurenceschopnost vůči jiným firmám, která umožní získat a udržet kvalitní zaměstnance,
- uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců,
- poskytovat daňové výhody zaměstnancům,
- podporovat oddanost a vědomí závazku zaměstnanců vůči podniku. [2]

2.11.1 Dělení zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit do čtyř oblastí:

- **výhody sociální** - zde například patří životní pojištění, důchodové připojištění, příspěvky na rekreaci dětí, podnikové půjčky,
- **výhody zkvalitňující využívání volného času** - do této oblasti se řadí sportovní a kulturní aktivity, nabídka či poskytnutí dotace na rekreaci pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky,
- **výhody související s prací** - poskytnutí nápojů, stravování, ubytování, úhrady nákladů spojených s dopravou do zaměstnání, vzdělávání, pracovního oděvu,
- **výhody spojené s postavením v organizaci** (poziční zaměstnanecké výhody) - mezi tyto výhody patří služební automobil, mobilní telefon, podnikový byt, notebook, příspěvek na reprezentaci apod. [6]

2.11.2 Nevýhody zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké výhody obsahují však také řadu nevýhod, mezi které patří:

- zaměstnanci je považují jako samozřejmost, neuvědomují si, že jde o nadstandardní péči, kterou jim zaměstnavatel poskytuje,
 - nemusí vyhovovat všem zaměstnancům,
 - při pocitu jejich nespravedlivého poskytování způsobují nespokojenost zaměstnanců,
 - organizace někdy označují za zaměstnanecké výhody to, co podle zákonných norem zaměstnancům mají povinnost poskytnout (za zaměstnanecké výhody jsou však považovány jen výhody, které organizace nabízí z vlastního zájmu).
- [6]

Úkolem kapitoly bylo vysvětlit jednotlivé pojmy spojené s motivací pracovníků a dále stručně charakterizovat význam zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody jsou pro organizaci velmi důležitým prvkem odměňování. Právě díky zaměstnaneckým výhodám může organizace získávat nebo si udržovat kvalitní pracovníky.

3 Charakteristika organizace

Tato kapitola je zaměřena na základní charakteristiku Československé obchodní banky (ČSOB). Je zde uvedena stručná historie, základní charakteristika a organizační struktura dané organizace.

3.1 Historie

Československá obchodní banka na trhu působí již od roku 1964, kdy byla založena za účelem poskytování finančních služeb spojených se zahraničním obchodem a volnoměnovými operacemi na československém trhu. Po rozdělení Československa v roce 1993 její aktivita však nadále pokračovala jak na českém, tak i na slovenském trhu. V červnu roku 1999 byla tato společnost privatizována a jejím většinovým vlastníkem se stala společnost KBC Bank, jež patří do skupiny KBC. Dále v roce 2000 Československá obchodní banka převzala Investiční a poštovní banku (IPB). V roce 2007 se KBC Bank stala jediným akcionářem ČSOB. [13]

3.2 Základní charakteristika

Československá obchodní banka (ČSOB), a. s. je univerzální bankovní společností, která poskytuje finanční služby napříč spektrem soukromé i podnikové klientele. Jejím stoprocentním vlastníkem je belgická společnost KBC s hlavním sídlem v Bruselu. V současné době Československá obchodní banka v České republice působí pod třemi obchodními značkami a to:

- **ČSOB** - převážně vztahové poradenství,
- **Era, finanční centra** – soustředí se na moderní klientelu s maximálním využitím elektronického bankovníctví,
- **Poštovní spořitelna** – rozsáhlá síť poboček na České poště, které obsluhují drobnou klientelu.

Vedle již zmíněných značek do skupiny ČSOB také patří:

- **Hypoteční banka** – poskytování půjček na bydlení,
- **ČSOB pojišťovna** - pojišťovací služby,
- **ČSOB leasing** – finanční pronájem,
- **ČSOB penzijní společnost** – penzijní fondy II. a III. pilíř,

- **ČSOB Asset Management, investiční společnost** – řízení portfolií otevřených podílových fondů,
- **ČSOB faktoring** - správa pohledávek,
- **ČSOB Private banking** – obsluha VIP klientely,
- **ČMSS** - Českomoravská stavební spořitelna.

Československá obchodní banka se řadí mezi tři největší banky na území České republiky. Ke konci roku 2013 tato bankovní společnost zaměstnávala okolo 7000 zaměstnanců. Jedná se o společnost, jež obsluhuje zhruba 4 miliony klientů. [17]

Tato společnost se snaží svým klientům poskytovat co nejvyšší komfort při neustáleném zdokonalování svých služeb. Hlavní hodnoty Československé obchodní banky je možno uvést do následujících bodů:

- **zákazník je vždy na prvním místě** – společnost vždy se svými zákazníky jedná profesionálně a snaží se jim poskytnout kvalitní služby při snaze maximálně porozumět zákaznickým požadavkům,
- **důvěryhodné jednání** – zaměstnanci se svými klienty jednají čestně a upřímně a snaží se vytvářet dobré vzájemné vztahy na pracovišti, zároveň však nemají strach z vyjádření vlastního názoru,
- **přitahovat, inspirovat a rozvíjet lidi** – podpora neustálého rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců, která vede k růstu jejich pracovní výkonnosti,
- **řídít ČSOB a jednat jako vlastník** – neustálá snaha o růst efektivnosti pracovního výkonu,
- **překonávat hranice a omezení** – snaha o nalézání tvůrčích řešení při dosahování zvolených cílů a podpora inovací a změn. [16]

3.3 Organizační struktura ČSOB

Organizační struktura Československé obchodní banky je uvedena v příloze č. 1.

Motivace zaměstnanců je zaměřena na pobočkovou síť, která patří v organizační struktuře pod oddělení **vztahy s klienty**. Vzhledem k nemožnosti se zaměřit v dotazníkovém šetření na pobočkovou síť celoplošně je dotazník směřován na pobočky ve Zlínském kraji a pobočku Vyškov, která již nespadá do Zlínského kraje, ale je hlavní pobočkou pro pobočky

Kroměříž a Holešov. Zde jsou uvedeny konkrétní pobočky, na které se zaměřuje dotazníkové šetření:

- **pobočka ČSOB Zlín, Dlouhá** (14 zaměstnanců),
- pobočka ČSOB Zlín, Náměstí T. G. Masaryka (12 zaměstnanců),
- pobočka ČSOB Zlín, Okružní (3 zaměstnanci),
- pobočka ČSOB Zlín, tř. Tomáše Bati (4 zaměstnanci),
- pobočka ČSOB Otrokovice (5 zaměstnanců),
- **pobočka ČSOB Vsetín** (11 zaměstnanců),
- pobočka ČSOB Valašské Meziříčí (5 zaměstnanců),
- pobočka ČSOB Rožnov pod Radhoštěm (6 zaměstnanců),
- **pobočka ČSOB Vyškov** (9 zaměstnanců),
- pobočka ČSOB Kroměříž (12 zaměstnanců),
- pobočka ČSOB Holešov (5 zaměstnanců),
- **pobočka ČSOB Uherské Hradiště** (11 zaměstnanců),
- pobočka ČSOB Uherský Brod (6 zaměstnanců).

V současné době na těchto pobočkách pracuje 103 zaměstnanců na plný pracovní úvazek. Tučně jsou zvýrazněny hlavní pobočky v daném mikroregionu. [17]

3.3.1 Vývoj počtu zaměstnanců ve skupině ČSOB

Následující tabulka č. 3. 1 zobrazuje počet zaměstnanců ve skupině ČSOB v posledních třech letech.

Tabulka 3. 1 Vývoj počtu zaměstnanců ve skupině ČSOB

Jednotlivé roky	Počet zaměstnanců
2011	7769
2012	7801
2013	7553

Zdroj: vlastní zpracování

Z údajů získaných z výroční zprávy ČSOB pro rok 2013 lze zaznamenat počet zaměstnanců v letech 2011, 2012 a 2013. Z daných informací vyplývá, že počet zaměstnanců skupiny ČSOB je v posledních letech stabilní. Ke změně počtu zaměstnanců dochází spíše na centrále, a to z důvodu slučování týmu, než v pobočkové síti. Všeobecně ke snižování počtu zaměstnanců v bankovníctví v minulých letech docházelo především díky růstu počtu využívání nových technologií – například elektronické bankovníctví. V poslední době spíše

dochází k navyšování počtu zaměstnanců v pobočkové síti v závislosti na ziskovosti daných poboček. [15]

4 Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Kapitola je zaměřena na analýzu současného stavu motivace zaměstnanců v Československé obchodní bance. Je zde popsán současný stav motivace zaměstnanců v dané organizaci a následné vyhodnocení dotazníkového šetření, jež probíhalo v pobočkové síti ČSOB ve Zlínském kraji a pobočce Vyškov.

4.1 Koncepce odměňování

V moderní koncepci odměňování se nejedná pouze o finanční ohodnocení. Nedílnou součástí je také nefinanční složka, která obsahuje benefity a další výhody poskytované zaměstnancům nad rámec jejich mzdy. Právě nefinanční část může být rozhodující oproti konkurenci při výběru zaměstnání.

4.1.1 Základní mzda

V ČSOB se jedná o fixní měsíční mzdu, jež je vyplácena pracovníkovi za odvedenou práci v dané pozici na základě pracovní smlouvy, která je uzavřena se zaměstnavatelem. Její výše vyjadřuje náročnost práce (namáhavost, složitost, náročnost pracovních podmínek) a míru samostatnosti, odpovědnosti, rizika, které s výkonem práce souvisí.

4.1.2 Bonusy

Bonusy v ČSOB jsou tvořeny třemi základními typy:

- **krátkodobý bonus** – často nazýván také roční bonus, jelikož běžně bývá vyplácen za rok a má přímou vazbu na roční hodnocení pracovníků. Týká se 100 % zaměstnanců. Bonus je ve výši 16 % pro tarifní zaměstnance a 30 % pro manažery a seniorní tarifní pozice (zde se řadí například osobní bankéř),
- **střednědobý bonus** – jedná se o tzv. zadrženou odměnu, jelikož tento typ bonusu je vyplácen až po uplynutí lhůty 24 měsíců od data přiznání bonusu. Cílem střednědobého bonusu je posílit orientaci na středně až dlouhodobé výsledky a umožnit zaměstnancům, aby se podíleli na zisku skupiny ČSOB. Týká se 25% zaměstnanců, kterými jsou manažeři na všech úrovních a 10% nejlépe hodnocených tarifních zaměstnanců. Střednědobý bonus je vyplácen, pokud splní dané plány celá skupina ČSOB,

- **dlouhodobý bonus** – tento typ bonusu se týká omezené skupiny pracovníků (1% zaměstnanců), kterým je část mzdy odložena na déle než 24 měsíců. Jedná se o nový typ bonusu, který je v tuto chvíli v procesu tvorby.

4.2 Zaměstnanecké výhody

Československá obchodní banka se snaží svým zaměstnancům nabídnout prostředí, ve kterém se budou cítit dobře při výkonu svých pracovních povinností, ale také i mimo ně. Poskytuje tedy svým pracovníkům řadu zaměstnaneckých výhod.

Mezi hlavní principy těchto zaměstnaneckých výhod patří:

- flexibilita – každý má možnost si vybrat to, co mu nejvíce vyhovuje,
- jednoduchost – snadnost čerpání a přehlednost,
- plošnost – možnost nabídky zaměstnaneckých výhod všem zaměstnancům v trvalém pracovním poměru.

ČSOB svým zaměstnancům poskytuje výhody pomocí Cafeteria systému. Díky tomuto systému mohou pracovníci za přidělené body čerpat benefity podle vlastního rozhodnutí. Nárok na připsání těchto bodů mají zaměstnanci v pracovním poměru, kteří jsou v evidenčním stavu zaměstnavatele, tedy i zaměstnanci zařazení v Programu pro maminky a tatínky. Nárok nemají fyzické osoby, jež vykonávají práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

Zaměstnanecké výhody poskytované ČSOB lze rozdělit do 4 částí:

- investice,
- jistota,
- úspory,
- život.

4.2.1 Investice

Do této složky výhod se řadí tyto zaměstnanecké benefity:

- **příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem** – jedná se o typ benefitu, o který mohou pracovníci ČSOB požádat po třech měsících od nástupu do ČSOB, jeho výše je odvozena od hrubého měsíčního příjmu.

Zaměstnavatel přispívá 3% z hrubé měsíční mzdy, pokud zaměstnanec přispívá 2% ze své hrubé měsíční mzdy na penzijní fond,

- **příspěvek na životní pojištění zaměstnanců** – tato výhoda je také pracovníkovi poskytnuta po třech měsících od nástupu do ČSOB, její výše se odvíjí od výše příspěvku zaměstnance, a to v rozmezí 400 až 600 Kč. Tudiž pokud zaměstnanec přispívá 400 Kč, zaměstnavatel mu přispívá stejnou částkou,
- **zvýhodněný běžný účet** – zaměstnanci jej mohou využít od prvního dne nástupu do pracovního poměru. Zaměstnavatel poskytuje svému pracovníkovi běžný účet se zvýhodněným úročením a vedením účtu bez poplatku,
- **50% sleva ze vstupního poplatku do podílových fondů ČSOB/KBC** – zaměstnanci v pracovním poměru k ČSOB je tato výhoda poskytnuta ihned od nástupu do pracovního poměru.

4.2.2 Jistota

Zde patří následující výhody:

- **kreditní karta bez poplatku za vydání a se zvýhodněným úročením** - zaměstnanci, kteří vlastní určitý typ účtů, mají možnost od jejich prvního dne pracovního poměru k ČSOB vést standardní ČSOB Kreditní kartu zdarma. Kreditní kartu je možné použít při placení za zboží a služby, pro výběr hotovostí z bankomatů a při platbách na internetu,
- **vyřízení smlouvy o stavebním spoření u ČMSS bez úhrady za uzavření** – pracovník ČSOB neplatí úhradu za uzavření smlouvy, benefit je možné využít od prvního dne nástupu do pracovního poměru,
- **zvýhodněné podmínky u ČSOB Půjčky na cokoli** – zaměstnanec může tento benefit požadovat po uplynutí zkušební lhůty. Jedná se o půjčku pro zaměstnance, jež hledají rychlý zdroj peněz. Zaměstnanci je poskytnuta sleva z poplatku za zpracování a dále sleva z úrokové sazby,
- **zvýhodněné podmínky u ČSOB Půjčky na lepší bydlení** – zde se také jedná o benefit, který mohou využít pracovníci po uplynutí zkušební lhůty. Zaměstnanci je poskytnuta sleva z poplatku za zpracování a dále sleva

z úrokové sazby. Půjčka je vhodná zejména pro zaměstnance, jež si chtějí pořídit či modernizovat bydlení,

- **zvýhodněná úroková sazba a nižší poplatky u hypotečního úvěru** – výhoda určena pro pracovníky, kterým uplynula zkušební lhůta,
- **zvýhodněná úroková sazba u zákaznického úvěru** – zaměstnanci mohou financovat za nízké úrokové sazby, určeno pro zaměstnance s uplynutou zkušební lhůtou.

4.2.3 Úspory

Zde patří následující benefity:

- **sleva na pojistných produktech (ČSOB Pojišťovna)** – jedná se o 10% slevu na pojištění (např. pojištění movitého a nemovitého majetku, pojištění odpovědnosti za škody způsobené provozem vozidla),
- **zvýhodněné pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli (ČSOB Pojišťovna)** – zaměstnanci je tento benefit poskytnut od prvního dne nástupu do pracovního poměru, zaručuje široký rozsah pojistné ochrany proti škodám, jež způsobí zaměstnanec svému zaměstnavateli.

4.2.4 Život

Do skupiny život patří tyto zaměstnanecké výhody:

- **příspěvek na zdravotní péči** – tímto benefitem ČSOB svým zaměstnancům zajišťuje jednotný přístup, kvalitní prohlídku a úsporu času. Výhoda je pracovníkovi ČSOB poskytnuta od prvního dne nástupu do pracovního poměru (v případě vstupní prohlídky před nástupem do pracovního poměru). Zaměstnavatel zajišťuje a hradí zaměstnanci zejména preventivní zdravotní programy. Jedná se převážně o vstupní, mimořádné, periodické, výstupní prohlídky, oční vyšetření a prohlídky pracovišť,
- **příspěvek na bankovní společenské a sportovní akce (sportovní hry, vánoční akce, teambuilding)** – nárok na tento benefit vzniká zaměstnanci prvním dnem nástupu do pracovního poměru. ČSOB se tímto příspěvkem snaží svým zaměstnancům nabídnout zábavu a posílit týmové vztahy mezi pracovníky,

- **příspěvek na sportovní, kulturní, zábavní a ostatní aktivity** – zaměstnanci si formou poukázek FLEXI Pass mohou vybrat benefity dle jejich uvážení v oblastech cestování, zdraví, vzdělávání, sportu, kultury apod. Zaměstnanec, který odpracoval celý kalendářní rok, obdrží poukázky FLEXI Pass v hodnotě 7200Kč,
- **týden dovolené navíc** – zaměstnanci v pracovním poměru k ČSOB mohou využít týden dovolené navíc (dovolená je pracovníkovi prodloužena o 1 týden nad zákonný nárok, který činí 4 týdny),
- **tři dny zdravotní indispozice – placené absence bez lékařského potvrzení** – zaměstnanec může využít výhodu od prvního dne nástupu do pracovního poměru. Během kalendářního roku jsou pracovníkovi poskytnuty tři dny pracovního volna ze zdravotních důvodů bez povinnosti předložení lékařského potvrzení s náhradou mzdy ve výši alikvotní části základní měsíční mzdy. Pokud zaměstnanec tento typ pracovního volna nevyužije v kalendářním roce ani částečně, vzniká mu v následujícím roce nárok na poukázky FLEXI Pass, v hodnotě o 1000 Kč více, než je stanovena standardní výše příspěvku na poukázky FLEXI Pass,
- **příspěvek při dlouhodobé nemoci (od 43. dne nemoci)** – příspěvek náleží zaměstnancům ČSOB od prvního dne nástupu do pracovního poměru. Je vyplácen ze zaměstnaneckého fondu jako sociální příspěvek pro zábranu výrazného úpadku životní úrovně v době pracovní neschopnosti. Vyplácí se od 43. dne dlouhodobé nemoci a to ve výši maximálně 80% měsíčního příjmu, kterou zaměstnanec pobíral před nástupem na nemocenskou,
- **příspěvky na životní jubilea a při odchodu do důchodu** – touto pracovní výhodou se zaměstnavatel snaží ocenit své pracovníky za záslužné práce pro ČSOB. Příspěvek je poskytnut zaměstnancům, kteří pracují pro ČSOB 10, 15, 20 nebo 25 let. Poté vždy po dalších 5 letech trvání pracovního poměru. Při desetiletém trvání pracovního poměru může být až ve výši 10000 Kč. O jeho výši rozhoduje vždy nadřízený manažer,
- **zvýhodněné nabídky externích dodavatelů** – jedná se o slevy u vybraných dodavatelů na bankou doporučené služby či zboží. Benefit určen pro zaměstnance v pracovním poměru k ČSOB - od prvního dne nástupu do pracovního poměru,

- **příspěvek na stravování** - zaměstnavatel poskytuje svému zaměstnanci v pracovním poměru dotaci na jedno hlavní jídlo během jedné pracovní směny. Jedná se o benefit, na který má zaměstnanec nárok od prvního dne nástupu do pracovního poměru. Podmínkou poskytnutí příspěvku na stravování je, že zaměstnanec odpracuje v příslušné pracovní směně nepřetržitě minimálně 3 hodiny. Další dotaci na jedno hlavní jídlo je možné zaměstnanci poskytnout po odpracování 11 hodin v jedné pracovní směně nepřetržitě, pokud se nejedná o flexibilní pracovní dobu. Pokud je na pracovišti stravování zajištěno v jídelně, stravenky se alternativně neposkytují. Příspěvek zaměstnavatele na stravování činí 50 Kč,
- **návratná a nenávratná sociální výpomoc** – benefit je určen zaměstnancům od prvního dne nástupu do pracovního poměru. Zaměstnavatel se touto výhodou snaží podporovat své pracovníky při těžkých životních situacích. **Návratná bezúročná sociální výpomoc** je pracovníkovi poskytnuta z důvodů náhlého, neočekávaného a nezaviněného nedostatku finančních prostředků. **Nenávratná jednorázová sociální výpomoc** bývá poskytnuta zpravidla v mimořádných závažných případech (např. požár, povodeň, úmrtí v rodině...),
- **pomoc v krizové situaci (přepadení pobočky a podobně)** – zaměstnavatel nabízí zaměstnancům v rámci pobočkové sítě podporu a hrazenou odbornou péči v krizové situaci. Krizovou situací se rozumí nestandardní situace, kterou zapříčinila třetí strana. Jedná se hlavně o přepadení pobočky, vydírání zaměstnanců či použití chemických a jiných bojových látek v obchodním místě.

4.3 Dotazníkové šetření

Pro analýzu současného stavu motivace zaměstnanců v ČSOB byla použita technika písemného dotazování. Dotazník, který je uveden v příloze č. 2 obsahoval 25 otázek, z nichž 5 otázek bylo identifikačního charakteru (pohlaví, věk, doba působení pracovníka v zaměstnání, dosažené vzdělání, konkrétní místo výkonu práce). Dotazník se skládal z uzavřených a otevřených otázek. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na pobočkovou síť ČSOB, konkrétně na pobočky ve Zlínském kraji a pobočku Vyškov. Dotazníky byly rozdány 103 zaměstnancům pobočkové sítě ČSOB. Po třech týdnech se vrátilo zpět 83 dotazníků. Návratnost tedy činila 80,6%. Následně byly dotazníky zpracovány pomocí počítačového programu Microsoft

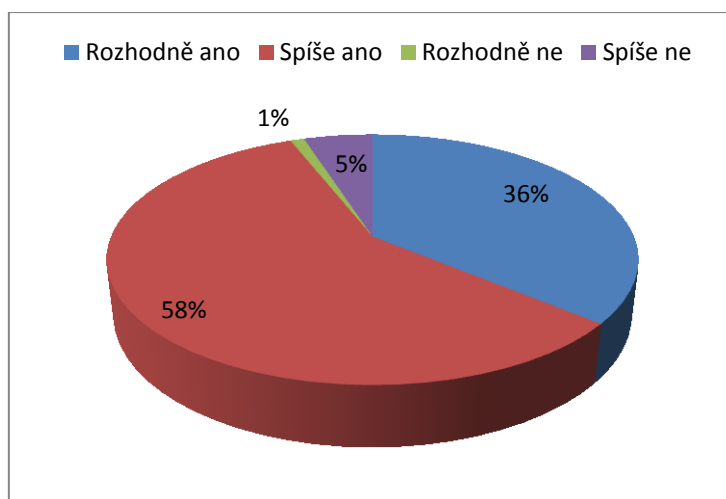
Office Excel a výsledky dotazníkového šetření byly zaznamenány prostřednictvím grafů a tabulek s komentářem.

4.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1 Jste spokojen/a s možnostmi vzdělávání a rozvoje ve Vašem zaměstnání?

Tato otázka měla za úkol zjistit spokojenost zaměstnanců se vzděláním a rozvojem v ČSOB. Z grafu 4. 1 lze vypočítat, že 30 (36%) respondentů je rozhodně spokojeno se vzděláním a rozvojem v ČSOB, 48 (58%) je spíše spokojeno, rozhodně nespokojeno je pouze 1 (1%) z respondentů a 4 (5%) z dotazovaných je spíše nespokojeno. Z otázky tedy vyplývá, že většina dotazovaných je spokojena s možnostmi vzdělávání a rozvoje v Československé obchodní bance. Pouze 6% respondentů je nespokojeno.

Graf 4. 1 Spokojenost s možnostmi vzdělávání a rozvoje v ČSOB

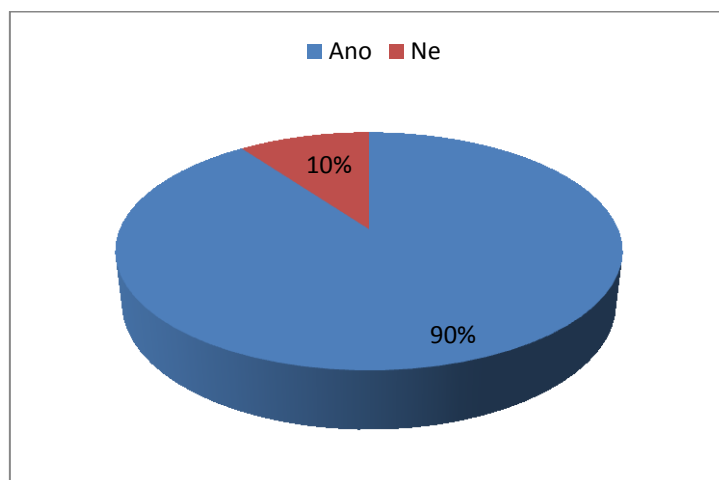


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 Dostává se Vám uznání a pochvaly za Vaši dobře odvedenou práci?

Cílem otázky č. 2 bylo zjistit, jak respondenti vnímají pochvalu a uznání na svém pracovišti. Na tuto otázku odpovědělo 75 (90%) respondentů „ano“, tedy že se jim na pracovišti dostává uznání a pochvaly za dobře odvedenou práci. Naopak pouze 8 (10%) dotazovaných respondentů na tuto otázku odpověděli „ne“. Z dotazníkového šetření lze vypočítat, že respondenti z poboček Kroměříž, Vyškov a Zlín Dlouhá si nejvíce myslí, že se jim při práci nedostává pochvala a uznání za dobře odvedenou práci.

Graf 4. 2 Uznání a pochvala za dobře odvedenou práci

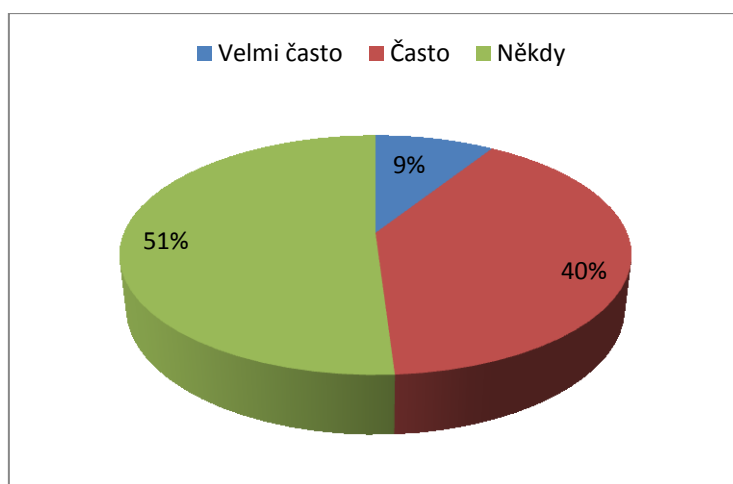


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 Jak často jste ve svém zaměstnání chválen/a svým nadřízeným?

Na tuto otázku odpovídali jen ti respondenti, jež v předchozí otázce odpověděli „ano“. Úkolem bylo zjistit, jak často jsou zaměstnanci chváleni svým nadřízeným. „Velmi často“ odpovědělo 7 (9%) respondentů, „často“ odpovědělo 30 (40%) respondentů a „někdy“ 38 (51%) z dotazovaných respondentů. Z grafu 4. 3 tedy vyplývá, že zaměstnanci pochvalu vnímají, ale nebývá příliš častá. Z dotazníkového šetření lze vyzorovat, že respondenti poboček Uherské Hradiště a Zlín Dlouhá si myslí, že jsou chváleni jen ojedinelé.

Graf 4. 3 Četnost pochval nadřízeným

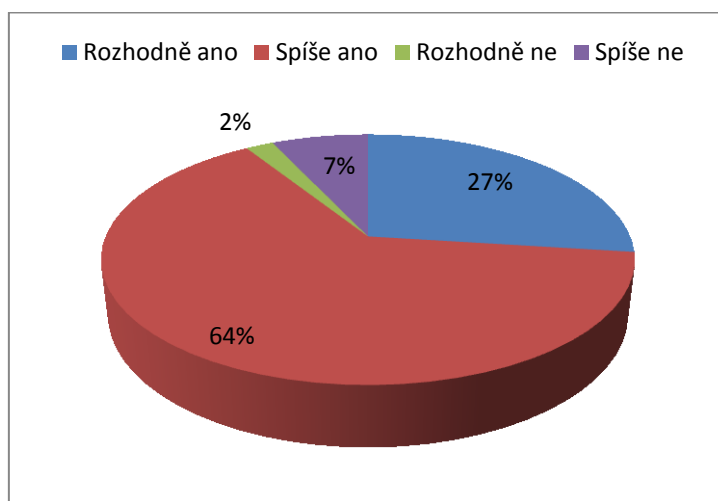


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 Dostává se Vám spravedlivé kritiky od svého nadřízeného?

Cílem otázky bylo zjištění, zda jsou zaměstnanci ČSOB spravedlivě kritizováni svým nadřízeným při výkonu své práce. Na tuto otázku odpovědělo „rozhodně ano“ 22 (27%) respondentů, „spíše ano“ 53 (64%) respondentů, „rozhodně ne“ 2 (2%) z dotazovaných a „spíše ne“ 6 (7%) respondentů. Z grafu 4. 4 lze tedy vidět, že většina z respondentů (91%) si myslí, že kritika od nadřízeného je oprávněná. Pouze 9% respondentů považuje kritiku od nadřízeného za nespravedlivou. Podle dotazníkového šetření jsou nespravedlivě kritizováni hlavně respondenti z pobočky Vyškov.

Graf 4. 4 Spravedlivá kritika nadřízeným

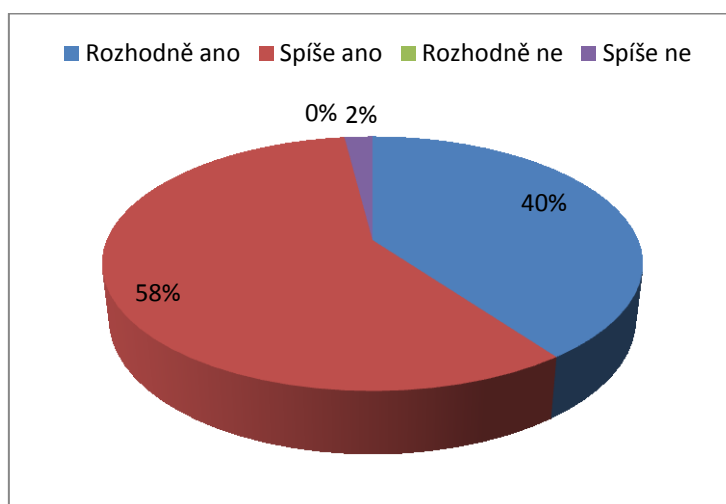


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 Získáváte dostatečné informace, které jsou důležité pro výkon Vaší práce?

Jak lze vypočítat z grafu 4. 5, 98% respondentů na tuto otázku odpovědělo kladně, což znamená, že získávají dostatečné informace k výkonu své práce. 33 (40%) dotazovaných zaznamenalo odpověď „rozhodně ano“ a 48 (58%) respondentů odpovědělo „spíše ano“. Pouze 2 (2%) z dotazovaných respondentů odpovědělo „spíše ne“. Z otázky tedy vyplývá, že většina respondentů je spokojena s informovaností na pracovišti.

Graf 4. 5 Dostatečná informovanost výkonu práce

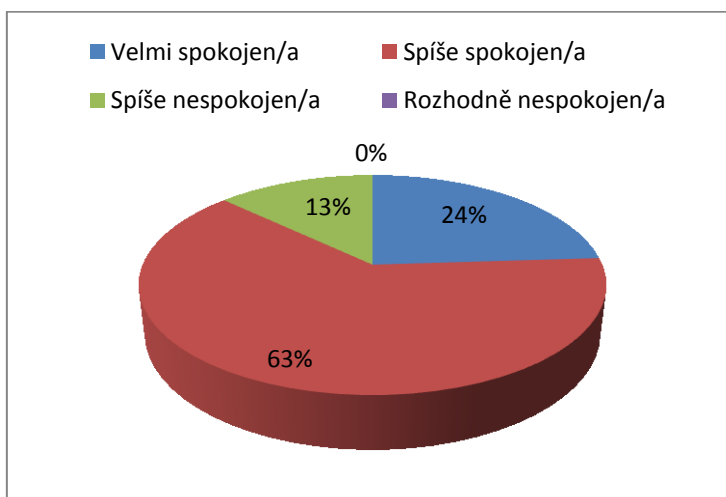


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 Jste spokojen/a s možností kariérního růstu v ČSOB?

Cílem otázky bylo zjistit spokojenost respondentů s možností kariérního růstu v dané společnosti. „Velmi spokojeno“ je s možností kariérního růstu 20 (24%) respondentů, „spíše spokojeno“ je 52 (63%) dotazovaných. Na druhé straně „spíše nespokojeno“ je 11 (13%) respondentů a „rozhodně nespokojeno“ není ani jeden z respondentů.

Graf 4. 6 Spokojenost s možností kariérního růstu

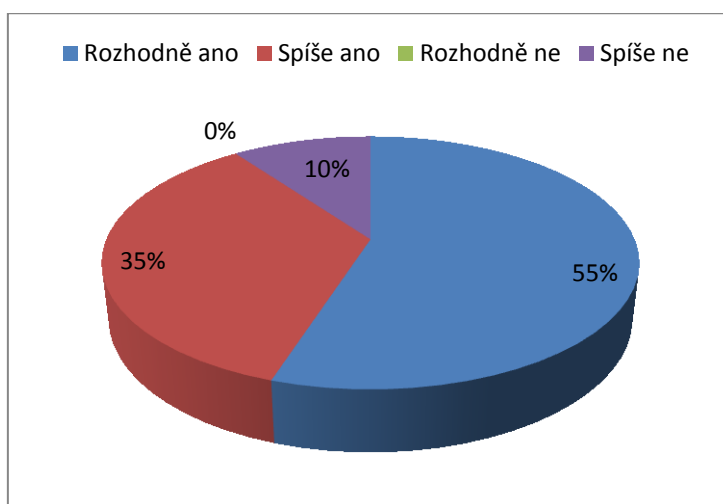


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 Máte možnost se s Vašimi problémy, názory či připomínkami obrátit na svého nadřízeného?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se respondenti mohou v případě problémů, názorů nebo připomínek obrátit na svého nadřízeného. Podle grafu 4. 7 lze vypožorovat, že 90% z dotazovaných odpovědělo, že mají možnost se obrátit na svého nadřízeného. Přesněji 46 (55%) respondentů zaznamenalo, že se rozhodně mnohou na svého nadřízeného obrátit, 29 (35%) z dotazovaných na tuto otázku odpověděli „spíše ano“. Pouze 8 (10%) respondentů má opačný názor, a to, že se na svého nadřízeného se svými problémy, názory či připomínkami spíše obrátit nemohou. Z dotazníkového šetření je dále možné zaznamenat, že s možností se s problémy, názory a připomínkami obrátit na svého nadřízeného nejsou spokojeni hlavně zaměstnanci pobočky Zlín Dlouhá.

Graf 4. 7 Možnost se obrátit na svého nadřízeného

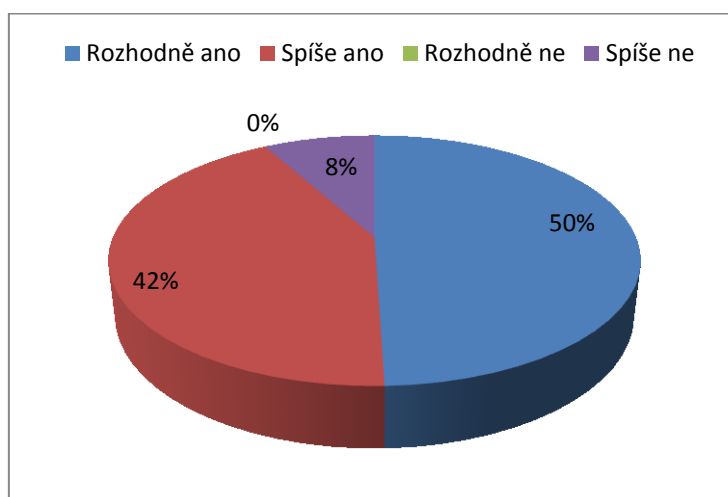


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 Snaží se s Vámi nadřízený vzniklé problémy řešit?

Úkolem otázky bylo zjistit, jestli se nadřízený pokouší svým zaměstnancům v případě vzniklých problémů pomoci vyřešit danou situaci. Jak je z grafu 4. 8 zřejmé, 91% respondentů souhlasí s tím, že se nadřízený snaží vzniklé problémy se zaměstnanci řešit. Přesněji 41 (50%) z dotazovaných zvolilo odpověď „rozhodně ano“ a 35 (42%) respondentů „spíše ano“. Pouze 7 (8%) respondentů se domnívá, že nadřízený se s nimi problémy řešit nesnaží. Jednalo se převážně o zaměstnance pobočky Zlín Dlouhá.

Graf 4. 8 Snaha řešení problémů s nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9 Jaká je Vaše spokojenost s uvedenými faktory, jež působí ve Vašem zaměstnání?

Cílem otázky bylo zjistit spokojenost respondentů s jednotlivými faktory, které působí v jejich zaměstnání. Spokojenost s jednotlivými faktory respondenti označkovali pomocí škály 1 – 5 (1 – zcela spokojen, 5 – zcela nespokojen). Z tabulky lze vyčíst, že jsou respondenti nejvíce spokojeni s faktorem, jež se týká vztahů s kolegy s průměrnou známkou 1,84. Faktor pracovní doby byl ohodnocen průměrnou známkou 2,91, což vyšlo ze zkoumaných faktorů nejhůře. Důležité je však zmínit, že žádný ze zkoumaných faktorů nebyl ohodnocen průměrnou známkou horší než 2,91.

Tabulka 4. 1 Spokojenost s faktory, jež působí na zaměstnání

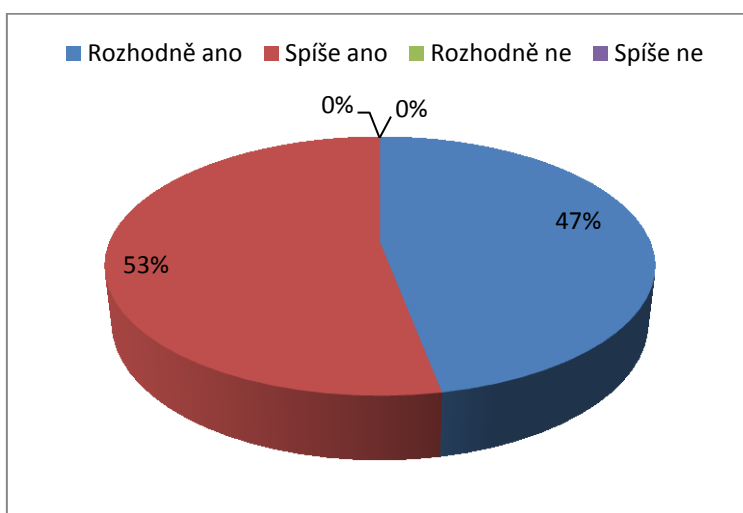
Zkoumané faktory	1	2	3	4	5	Ø Známka
Platové ohodnocení	7%	38%	35%	19%	1%	2,69
Kariérní růst	21%	36%	34%	7%	2%	2,33
Možnost vzdělávání	29%	42%	21%	6%	2%	2,10
Vztahy s nadřízenými	27%	49%	18%	4%	2%	2,05
Vztahy s kolegy	37%	45%	16%	1%	1%	1,84
Pracovní doba	10%	28%	31%	23%	8%	2,91
Jistota zaměstnání	9%	28%	49%	13%	1%	2,69

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 **Motivuje Vás při práci dobrý vztah a spolupráce s Vaším vedoucím?**

Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti kladně. 39 (47%) respondentů odpověděli „rozhodně ano“ a 44 (53%) „spíše ano“. Je tedy zřejmé, že pro zaměstnance je při práci důležitý dobrý vztah a spolupráce s jeho vedoucím.

Graf 4. 9 Motivace pracovního nasazení dobrým vztahem a spoluprací s vedoucím

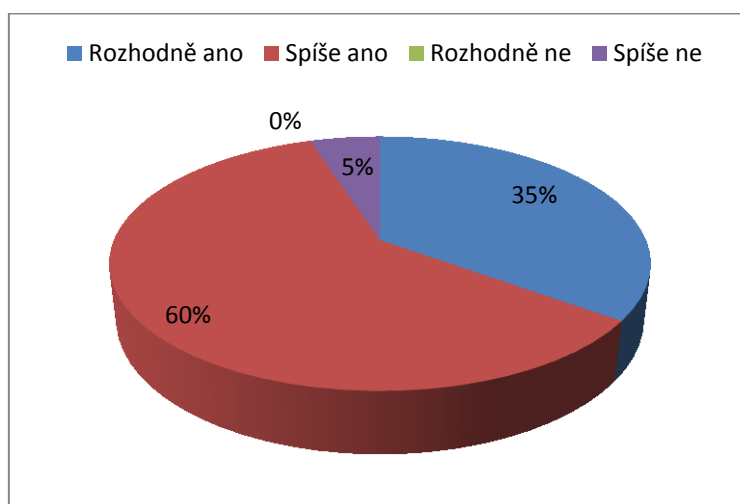


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11 **Cítíte se dobře na Vašem pracovišti?**

Cílem otázky bylo zjistit, jak se respondenti cítí na svém pracovišti. Na tuto otázku většinou respondenti odpověděli kladně, tedy že se cítí na svém pracovišti dobře. Z celkového počtu respondentů odpovědělo na tuto otázku „rozhodně ano“ 29 (35%) respondentů, dále 50 (60%) odpovědělo „spíše ano“. Pouze 4 (5%) z dotazovaných zaznamenalo, že se na svém pracovišti spíše dobře necítí.

Graf 4. 10 Dobrá atmosféra na pracovišti

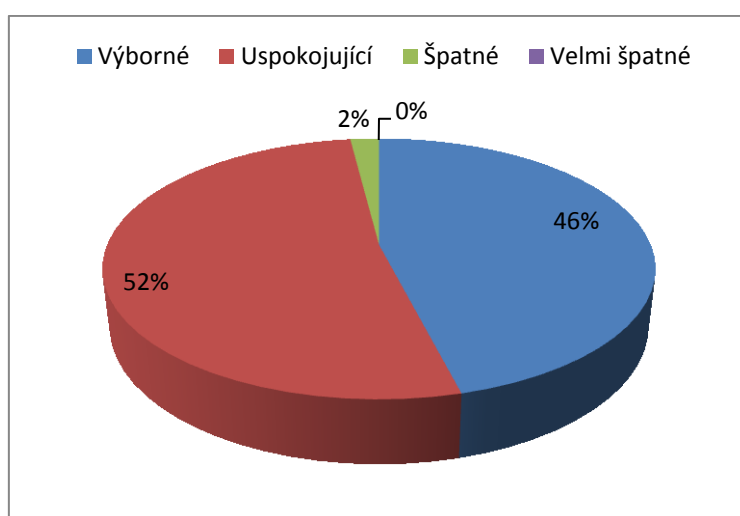


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 Jaké jsou Vaše pracovní vztahy s ostatními kolegy?

Otázka byla zaměřena na zjištění pracovních vztahů respondentů se svými spolupracovníky. 38 (46%) respondentů napsalo, že vztahy se svými spolupracovníky jsou „výborné“ a „uspokojující“ jsou pro 43 (52%) respondentů. Pouze 2 (2%) z dotazovaných odpovědělo, že mají se svými kolegy „špatné“ pracovní vztahy. Tuto odpověď zaznamenali 2 pracovníci z pobočky Vsetín.

Graf 4. 11 Pracovní vztahy s kolegy

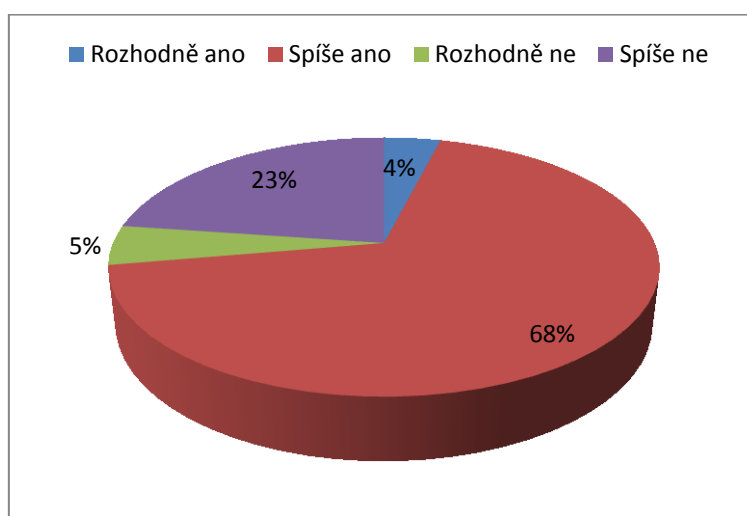


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 **Jste spokojen/a s výší mzdy, kterou pobíráte za odvedenou práci?**

Cílem otázky bylo zjistit, zda jsou respondenti spokojeni se mzdou, kterou jim zaměstnavatel vyplácí za odvedenou práci. Na tuto otázku větší část respondentů (72%) odpověděla, že s výší pobírané mzdy je spokojena. Možnost „rozhodně ano“ zaznamenali pouze 3 (4%) z dotazovaných, „spíše ano“ označilo 57 (68%) respondentů. Naopak „rozhodně ne“ odpověděli jen 4 (5%) z dotazovaných a „spíše ne“ označilo 19 (23%) respondentů. Nejvíce nespokojených zaměstnanců s výší pobírané mzdy bylo podle dotazníkového šetření v pobočce Uherské Hradiště.

Graf 4. 12 Spokojenost s výší mzdy

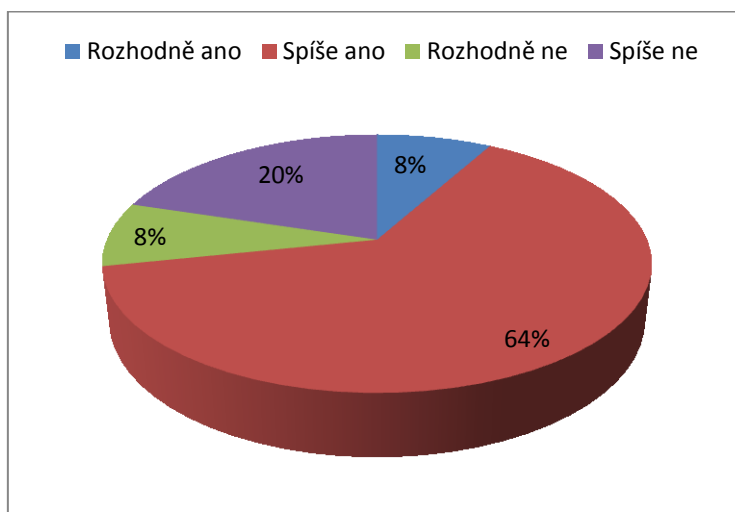


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14 **Roste s výkonem práce Vaše mzda?**

Níže znázorněný graf 4. 13 ukazuje, že 52 (64%) respondentů se domnívá, že „spíše ano“. Dále 7 (8%) dotazovaných na tuto otázku odpovědělo „rozhodně ano“. Naopak 17 (20%) respondentů si myslí, že s rostoucím pracovním výkonem spíše neroste jejich mzda a 7 (8%) dotazovaných tvrdí, že s rostoucím pracovním výkonem rozhodně neroste jejich mzda. Nejvíce zaměstnanců, kteří si myslí, že s rostoucím pracovním výkonem neroste jejich mzda, byli zaměstnanci pobočky Uherské Hradiště a Zlín Dlouhá.

Graf 4. 13 Růst mzdy s rostoucím pracovním výkonem

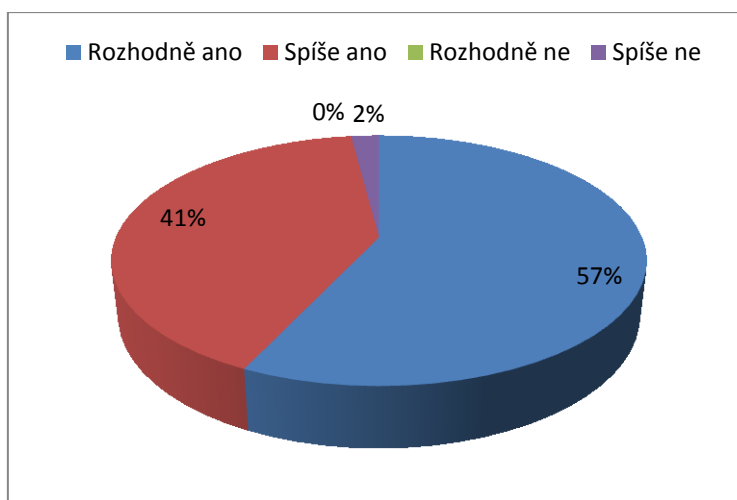


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15 Vyhovují Vám zaměstnanecké výhody, které svým zaměstnancům poskytuje společnost ČSOB?

Cílem otázky bylo zjistit, zda jsou pracovníci spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které jim zaměstnavatel poskytuje. Odpovědi respondentů na tuto otázku byly převážně pozitivní, tedy že respondentům výhody poskytované Československou obchodní bankou vyhovují. Pouze 2 (2%) z dotazovaných zvolili, že jim zaměstnanecké výhody spíše nevyhovují.

Graf 4. 14 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16 Jaké zaměstnanecké výhody jsou pro Vás nejdůležitější?

Jednalo se o otevřenou otázku, která měla za úkol zjistit, jaké zaměstnanecké výhody jsou pro respondenty v pobočkové síti ČSOB nejdůležitější. Také pomocí otázky bylo zjištěno, zda jsou si zaměstnanci vědomi, jaké výhody jim daný zaměstnavatel poskytuje. Respondenti považují jako nejdůležitější výhodu příspěvek na stravování, jelikož jej v této otázce zmínilo 44 respondentů. Druhou nejvýznamnější výhodou byl zaznamenán týden dovolené navíc. Jako další velmi důležité výhody byly vypsány: příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, příspěvek na životní pojištění zaměstnanců, FLEXI pass poukázky a zdravotní volno. Mezi méně důležité zaměstnanecké benefity jsou respondenty považovány bankovní společenské a sportovní akce, školení a výhodné bankovní produkty.

Tabulka 4. 2 Důležitost zaměstnaneckých výhod

Druh benefitu	Počet respondentů
Příspěvek na stravování	44
Týden dovolené navíc	38
FLEXI pass poukázky	24
Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem	22
Příspěvek na životní pojištění zaměstnanců	20
Zdravotní volno	11
Výhodné bankovní produkty	5

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17 Ohodnoťte dle svých preferencí vybrané zaměstnanecké výhody.

V této otázce mohli respondenti ohodnotit jednotlivé zaměstnanecké výhody dle důležitosti pomocí škály (1 – velmi důležité, 2 – průměrně důležité, 3 – vůbec důležité). Respondenti hodnotili příspěvek na stravování, příspěvek na bankovní společenské a sportovní akce, týden dovolené navíc, příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem a příspěvek na životní pojištění zaměstnanců. Tabulka 4. 3 zobrazuje hodnocení vybraných zaměstnaneckých výhod podle preferencí respondentů. Z tabulky 4. 3 je patrné, že respondenti zvolili jako nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu příspěvek na stravování s průměrnou známkou 1,12. Naopak za nejméně důležitou zaměstnaneckou výhodu byl označen příspěvek na bankovní společenské a sportovní akce s průměrnou známkou 2,24.

Tabulka 4. 3 Hodnocení zaměstnaneckých výhod podle preferencí respondentů

Druh benefitu	1	2	3	Ø Znamka
Příspěvek na stravování	88%	12%	0%	1,12
Příspěvek na bankovní společenské a sportovní akce	19%	38%	43%	2,24
Týden dovolené navíc	86%	14%	0%	1,14
Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem	81%	19%	0%	1,19
Příspěvek na životní pojištění zaměstnanců	68%	31%	1%	1,33

Zdroj: vlastní zpracování

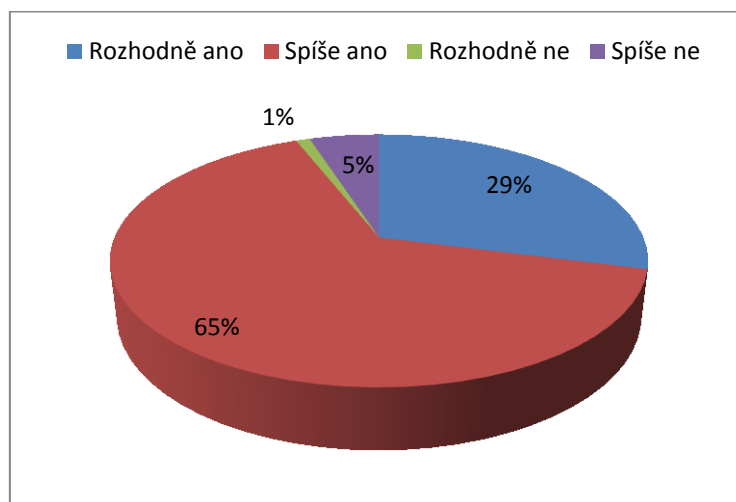
Otázka č. 18 Existují podle Vás další zaměstnanecké výhody, které byste uvítal/a?

Jednalo se o otevřenou otázku, jejímž cílem bylo zjistit, jaké zaměstnanecké benefity by pracovníci pobočkové sítě ČSOB ještě uvítali. Někteří respondenti na tuto otázku však neodpověděli. Velké množství respondentů napsalo, že jsou se zaměstnaneckými výhodami v ČSOB spokojeni nebo že je žádné další možné zaměstnanecké benefity nenapadají. Na druhou stranu se řada respondentů na tuto otázku rozepsala. Mezi nejčtenější zaměstnanecké výhody, které by respondenti od svého zaměstnavatele uvítali, patří příspěvek na oblečení, flexibilní pracovní doba, akce a tábory pro jejich děti. Mezi nápady, které byly zaznamenány v menší míře, byl například mobilní telefon pro možnost komunikace s klientem i mimo pracovní dobu a služební automobil i pro osobní použití.

Otázka č. 19 Jste celkově spokojen/a ve svém zaměstnání?

Cílem otázky bylo zjistit celkovou spokojenost respondentů se svým zaměstnáním. Jak z grafu 4. 15 vyplývá, většina respondentů je ve svém zaměstnání spokojena. Konkrétně 54 (65%) respondentů odpovědělo na otázku „spíše ano“, dále pak 24 (29%) dotazovaných odpovědělo „rozhodně ano“. Naopak „spíše ne“ na otázku odpovědělo 4 (5%) z dotazovaných a „rozhodně ne“ odpověděl pouze 1 (1%) z respondentů. Nespokojených respondentů ve svém zaměstnání je tedy pouze 6%.

Graf 4. 15 Celková spokojenost v zaměstnání

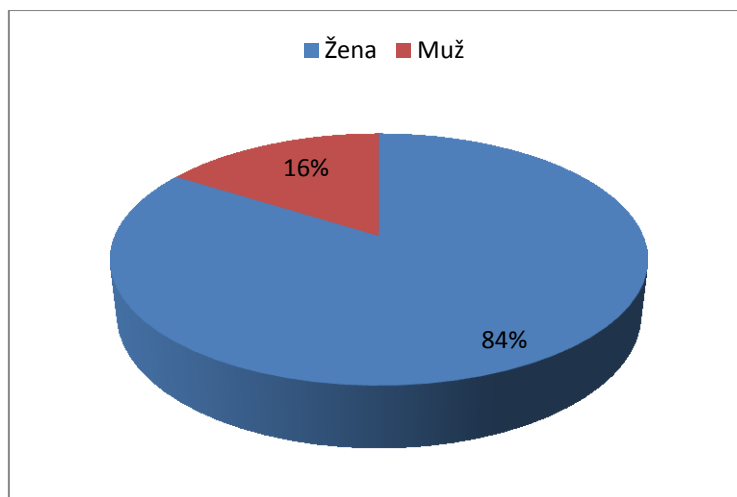


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20 Vaše pohlaví?

Z následujícího grafu 4. 16 je zřejmé, že v ČSOB v oblasti pobočkové sítě převažují ženy, kterých je 70 (84%) a mužů je pouze 13 (16 %) ze všech dotazovaných respondentů.

Graf 4. 16 Pohlaví

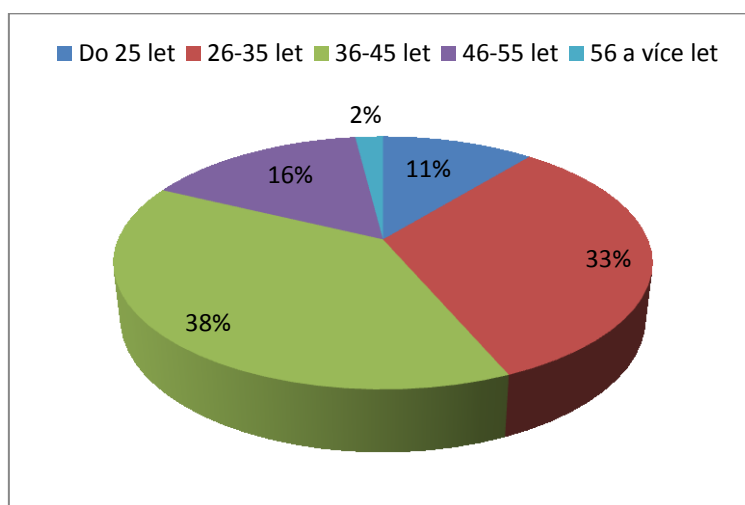


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21 **Váš věk?**

V následujícím grafu 4. 17 je znázorněna věková struktura zaměstnanců pobočkové sítě ČSOB. Ve věkové struktuře zaměstnanců je 9 (11%) respondentů ve věku do 25 let, do věkové skupiny 26 – 35 let se řadí 27 (33%) respondentů, 32 (38%) respondentů jsou ve věku 36 – 45 let, ve věku 46 – 55 let je 13 (16%) respondentů a ve věkové kategorii 56 a více let jsou pouze 2 (2%) z respondentů. Z grafu 4. 17 je zřejmé, že převažuje zastoupení věkové skupiny od 36 do 45 let, ale celkově je věková skladba zaměstnanců spíše různorodá.

Graf 4. 17 Věková struktura

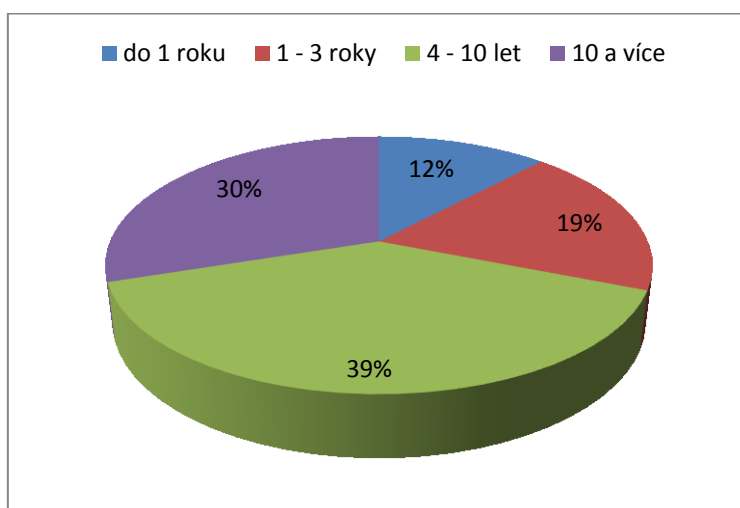


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22 **Jak dlouho pracujete v ČSOB?**

Hlavním úkolem otázky bylo zjistit, jak dlouho dotazovaní respondenti pracují v Československé obchodní bance. Z následujícího grafu 4. 18 lze vidět, že možnost do 1 roku vyplnilo 10 (12%) respondentů, variantu 1 – 3 roky zaznamenalo 16 (19%) z dotazovaných, možnost 4 – 10 let vyplnilo 32 (39%) respondentů a 10 a více let zaznamenalo 25 (30%) respondentů. Z grafu 4. 18 tedy vyplývá, že nejvíce respondentů pracuje v ČSOB 4 - 10 let.

Graf 4. 18 Doba pracovního poměru

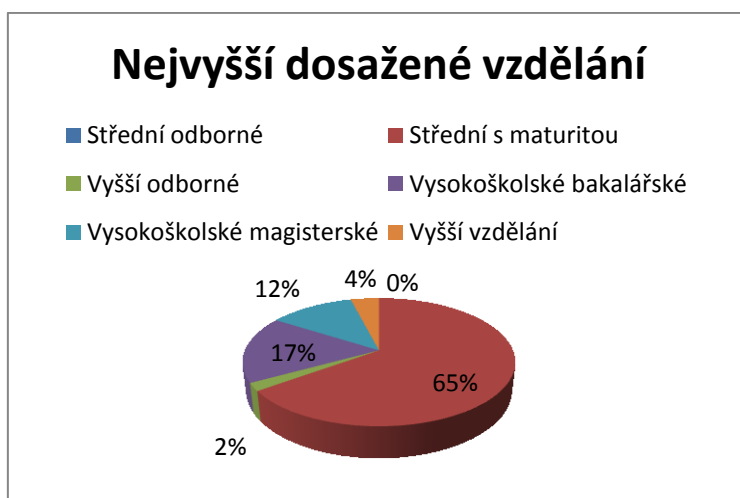


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 23 Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Následující graf 4. 19 znázorňuje nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků v ČSOB. Graf 4. 19 ukazuje, že největší zastoupení měli respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou, a to celkem 54 (65%) respondentů. Dále je 14 (17%) respondentů s vysokoškolským bakalářským vzděláním, 10 (12%) s vysokoškolským magisterským vzděláním, 3 (4%) s vyšším odborným vzděláním a 2 (2%) s vyšším odborným vzděláním.

Graf 4. 19 Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 24 Na které ČSOB pobočce pracujete?

V této otázce respondenti zaznamenali, ve které pobočce pracují. Dle tabulky 4. 4 je možné zjistit úspěšnost vyplnění dotazníků na jednotlivých pobočkách.

Tabulka 4. 4 Návratnost dotazníků

Pobočky	Počet zaměstnanců	Počet vyplněných dotazníků
Zlín, Dlouhá	14	10
Zlín, Náměstí T. G. Masaryka	12	8
Zlín, Okružní	3	2
Zlín, tř. Tomáše Bati	4	3
Otrokovice	5	4
Vsetín	11	8
Valašské Meziříčí	5	5
Rožnov pod Radhoštěm	6	6
Vyškov	9	8
Kroměříž	12	10
Holešov	5	5
Uherské Hradiště	11	9
Uherský Brod	6	5
Součet	103	83

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 25 Máte ještě nějaké připomínky a náměty ke zkoumané problematice?

Jednalo se o otevřenou otázku, která měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci mají k danému tématu určité připomínky či náměty, jež nebyly v dotazníku uvedeny, a tudíž respondenti neměli příležitost se o nich zmínit. Na tuto otázku odpověděl pouze jeden respondent, který napsal, že doufá, že se jedná o anonymní dotazník.

5 Návrhy a doporučení

Na základě údajů zjištěných z analýzy současného stavu motivace zaměstnanců v ČSOB a z výsledků dotazníkového šetření byly vytvořeny návrhy a doporučení na úpravu motivace zaměstnanců. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že systém motivace zaměstnanců v Československé obchodní bance ve Zlínském kraji a pobočce Vyškov je z větší části hodnocen pozitivně, lze tedy vyvodit, že motivace pracovníků zde funguje efektivně. I přes následující zjištění je zde možné navrhnout určitá doporučení, která by mohla zlepšit spokojenost pracovníků v určitých oblastech motivace.

Pracovníci pobočkové sítě ČSOB ve Zlínském kraji a pobočce Vyškov zaznamenávali své odpovědi na 25 otázek. Na řadu z těchto otázek respondenti odpovídali velice kladně, jednalo se zejména o otázky zaměřené na spokojenost respondentů s atmosférou na pracovišti, možnostmi vzdělávání a rozvoje, pracovními vztahy s kolegy a zaměstnaneckými výhodami. I přesto je důležité tyto oblasti do budoucna nadále sledovat.

První otázka byla zaměřena na zjištění spokojenosti respondentů s možnostmi vzdělávání a rozvoje v Československé obchodní bance. Jak je již zmíněno ve vyhodnocení dotazníkového šetření, většina respondentů je s touto možností spokojena. ČSOB svým zaměstnancům nabízí řadu vzdělávacích aktivit, které probíhají v podobě standardizovaných kurzů nebo kurzů, které jsou přizpůsobeny na aktuální požadavky pracovníků. Zaměstnanci si nabídku kurzů mohou vyhledat na intranetu banky a po dohodě s manažerem se kurzu zúčastnit. Většina těchto kurzů však probíhá ve školicím zařízení v Praze. Jako vhodnější návrh se autorce jeví možnost pořádání těchto kurzů přímo ve Zlínském kraji. Školitelé by tak navštívili zaměstnance v jejich regionu, kde by probíhalo konkrétní školení. Došlo by k vyšší efektivitě pořádání kurzů, jejich většímu využití a výrazné úspoře nákladů. Konkrétně možno uvést na jednoduchém příkladě. Pokud zaměstnanec ze Zlínského kraje cestuje na školení do Prahy, nestačí mu pouze jeden den na samotné školení, ale tři dny s cestou tam i zpět.

Mezi důležité návrhy a doporučení se dále řadí uznání a pochvala zaměstnanců, jelikož 10% respondentů se domnívá, že se jim pochvala a uznání za dobře odvedenou práci vůbec nedostává a 51% z dotazovaných si myslí, že pokud jsou svými nadřízenými chváleni, tak se jedná pouze o občasnou pochvalu. Proto by se banka na tuto oblast měla více zaměřit a zjistit, z jakého důvodu k tomuto faktu její zaměstnanci dospěli. Vedoucím pracovníkům by mohly být poskytnuty častější kurzy komunikačních dovedností, ve kterých by se naučili jednat se svými podřízenými. Také by se zde naučili, jak mají své pracovníky chválit a

kritizovat. Osvojili by si užití různých metod a technik při zpětné vazbě. Schopnost vyjádření uznání a pochvaly za dobře odvedenou práci může podpořit pracovníkovo úsilí k podávání lepších výkonů, posílit jeho sebedůvěru a zvýšit jeho spokojenost v zaměstnání. Pro zaměstnance je důležité vědět, že svou práci vykonávají dobře.

Podle dotazníkového šetření je dále zřejmé, že většina respondentů je spokojena s informovaností spojenou s výkonem práce na svém pracovišti. Nicméně 10% respondentů uvedlo, že nemají možnost se s problémy, názory či připomínkami obrátit na svého nadřízeného a dále 8% respondentů se domnívá, že se s nimi nadřízený vzniklé problémy nesnaží řešit. Jednalo se zejména o zaměstnance, kteří pracují na pobočkách s vyšším počtem zaměstnanců. Z vyhodnocení dotazníkového šetření v rámci Zlínského kraje a pobočky Vyškov je tedy zřejmé, že komunikace s nadřízenými na větších pobočkách je horší než na pobočkách s nižším počtem zaměstnanců. Doporučením je se snažit zlepšit komunikaci nadřízeného s podřízeným. Nadřízení by měli se svými zaměstnanci uskutečňovat častější individuální konzultace, při kterých by mohli zaměstnanci sdělit problémy, se kterými se při výkonu své práce setkali a nadřízený by se s nimi snažil vzniklý problém vyřešit. Pokud by nadřízený po individuálních pohovorech se svými podřízenými zjistil, že se připomínky opakují, tudíž si zaměstnanci stěžují na tytéž problémy, mohl by nadřízený provést kolektivní poradu, kde by se všichni společně snažili problematiku vyřešit.

Další důležité doporučení se týká možnosti kariérního růstu zaměstnanců v ČSOB. Dle vyhodnocení dotazníkového šetření je zřejmé, že většina respondentů je s možností kariérního růstu ve společnosti spokojena. Pouze 13% respondentů uvedlo, že jsou spíše nespokojeni. Pomocí interních informací bylo zjištěno, že ČSOB má velmi dobře propracovaný systém kariérního růstu. Při nástupu pracovníka do pobočkové sítě nastává adaptační program, kdy nadřízený po dohodě s pracovníkem nastavuje zaměstnancův kariérní plán. Autorka zde doporučuje, aby nadřízený komunikoval se zaměstnancem o změnách i mimo rámec nastavení kariérního růstu, jelikož se po určité době zaměstnancovy představy mohou měnit.

Dále z dotazníkového šetření vyplývá, že by zaměstnanci pobočkové sítě Zlínského kraje uvítali změnu pracovní doby. Zde je však důležité říci, že banka se řadí mezi obchodní organizace, jež musí především svou pracovní dobu přizpůsobovat potřebám svých klientů. Autorka zde doporučuje zvážení možnosti rozdělení pracovní doby, a to například na krátký a dlouhý týden, pokud by to na dané pobočce bylo kapacitně možné.

Dalším faktorem, který byl v dotazníkovém šetření vyhodnocen s nižší průměrnou známkou, je jistota zaměstnání. Zde je však problém spatřován celorepublikově napříč všemi odvětvími, způsobený ekonomickou krizí.

Dotazníkové šetření se také zaměřovalo na zjištění pracovních vztahů respondentů se svými spolupracovníky. Bylo zjištěno, že pouze 2% respondentů se svými kolegy mají pracovní vztahy špatné. Jednalo se o pobočku s vyšším počtem zaměstnanců. Autorka by zde doporučila, aby se banka více soustředila na častější konání společenských akcí v rámci pobočky, což by mohlo vést ke zlepšení vztahů mezi pracovníky.

Dotazníkové šetření se také zabývalo spokojeností respondentů s výší mzdy, kterou jim zaměstnavatel vyplácí za odvedenou práci. Z vyhodnocení dotazníkového šetření je zřejmé, že s výší mzdy není rozhodně spokojeno 5% a spíše nespokojeno 23% respondentů. Po prostudování vyhodnocených dat bylo zjištěno, že s výší mzdy nejsou spokojeni spíše zaměstnanci, kteří pro banku pracují v časovém rozmezí delším než 4 roky. Jako doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců s výší mzdy je zde navrženo přehodnocení výše mzdy i u zaměstnanců s delším pracovním poměrem vzhledem ke vztahu zvyšování nástupních platů u nových zaměstnanců.

Podle nastaveného systému odměňování je zcela zřejmé, že s rostoucím pracovním výkonem roste mzda. Výše vyplácených odměn se odvíjí od celkového plnění plánu dané pobočky. Možná by zde stála na zvážení určitá forma provizního systému, z něhož však vyplývá i jeho riziko. Zaměstnanec by klientovi mohl nabízet takové produkty, za které by dostával vyšší odměnu, než produkty vyhovující potřebám klienta.

Z výsledků dotazníkového šetření je dále patrné, že většině pracovníků vyhovují zaměstnanecké výhody poskytované ČSOB. Pouze 2% zaměstnanců označilo, že jim zaměstnanecké výhody spíše nevyhovují. Z analýzy současného stavu zaměstnaneckých výhod bylo zjištěno, že Československá obchodní banka svým zaměstnancům poskytuje velkou škálu různorodých benefitů. I přesto však zaměstnanci našli výhody, které by ve svém zaměstnání uvítali. Ve větší míře by zaměstnanci přivítali příspěvek na ošatné. Z interních informací bylo zjištěno, že tento typ benefitu byl v minulosti bankami poskytován, ale byl zrušen a nahrazen vyšší základní mzdou než u jiných zaměstnavatelů. Řada respondentů dále napsala, že by ve svém zaměstnání uvítala mobilní telefon a služební automobil. Bylo zjištěno, že tento druh benefitu je bankou nabízen, ale je výhradně určen pro seniorní pozice.

Z dotazníkového šetření bylo dále vyhodnoceno, že zaměstnanci ČSOB ve Zlínském kraji a pobočce Vyškov nejméně preferují příspěvek na bankovní společenské a sportovní akce. Tento druh benefitu byl ohodnocen průměrnou známkou 2,24. Autorka se domnívá, že důvodem takového výsledku v šetření je místo a vzdálenost konání, které nevyhovuje většině zaměstnanců. Tyto akce se konají v Praze, čímž jsou znevýhodněni mimopražští zaměstnanci. Autorka by doporučila konání bankovních společenských a sportovních akcí v rámci jednotlivých regionů.

Z celkového vyhodnocení dotazníkového šetření vyplývá, že ČSOB má dobře vypracovaný motivační systém, což také dokazuje i její dlouhodobé umístění se na předních pozicích v anketě Sodexo Zaměstnavatel roku.

6 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala tématem motivace zaměstnanců. V teoretické části bakalářské práce byly nejprve vysvětleny základní charakteristiky související s problematikou motivace. Dále následovala praktická část, ve které byla představena Československá obchodní banka, její historie, organizační struktura a současný motivační systém dané organizace. Bylo zde také provedeno dotazníkové šetření zabývající se motivací zaměstnanců v ČSOB ve Zlínském kraji a pobočce Vyškov.

Cílem této bakalářské práce byla analýza současného stavu motivace zaměstnanců v Československé obchodní bance v oblasti pobočkové sítě ve Zlínském kraji a pobočky Vyškov a následné navrhnutí možných doporučení, jež by mohly vést ke zlepšení.

Tohoto cíle bylo dosaženo pomocí metody dotazníkového šetření, které bylo v dané organizaci uskutečněno. Dále zde také bylo využito rozhovorů a diskuzí s vedoucími pracovníky a se zaměstnanci dané organizace.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že systém motivace zaměstnanců v ČSOB ve Zlínském kraji a pobočce Vyškov byl z větší části hodnocen pozitivně, lze tedy vyvodit, že motivace zaměstnanců zde funguje efektivně. I přesto zde bylo navrženo několik doporučení, které se převážně týkaly oblastí vzdělávání a rozvoje, uznání a pochvaly, komunikace s nadřízeným, kariérním růstem, možností změny pracovní doby, spokojeností respondentů s výší mzdy a zaměstnaneckými výhodami.

V oblasti vzdělávání a rozvoje byla autorkou navržena možnost pořádání vzdělávacích kurzů přímo ve Zlínském kraji a nikoliv ve školicím zařízení v Praze, jak je tomu doposud. Díky tomuto návrhu by došlo k vyšší efektivitě pořádání kurzů, jejich většímu využití a také výrazné úspoře nákladů. Pro oblast uznání a pochvaly byla autorkou navržena možnost poskytování častějších kurzů komunikačních dovedností vedoucím pracovníkům, pomocí kterých by se naučili jednat se svými podřízenými, chválit je a kritizovat. Další možné doporučení se jednalo o oblast komunikace vedoucího se zaměstnanci, jelikož z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 10% respondentů nemá možnost se s problémy, názory či připomínkami obrátit na svého nadřízeného. Dle dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že komunikace na větších pobočkách je horší než na pobočkách s nižším počtem zaměstnanců. Jako doporučení bylo navrženo se tuto komunikaci snažit zlepšit, a to pomocí častějších individuálních konzultací a skupinových porad. Další důležité doporučení se týkalo

možnosti kariérního růstu v ČSOB. Zde byla navržena častější komunikace nadřízeného se zaměstnancem o jeho kariérních představách. Pro změnu pracovní doby bylo autorkou doporučeno zvážení možnosti rozdělení pracovní doby, a to například na krátký a dlouhý týden, pokud by to na dané pobočce bylo kapacitně možné. Pro zlepšení pracovních vztahů bylo autorkou doporučeno častější konání společenských akcí v rámci poboček, které by mohlo vést ke zlepšení vztahů na pracovišti. Pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců s výší mzdy bylo navrženo přehodnocení výše mzdy pracovníků s delším pracovním poměrem ke vztahu zvyšování nástupních platů u nových zaměstnanců. Dále autorka navrhla možnost zvážení provizního systému zvyšující mzdu zaměstnance, který by však mohl přinést riziko nevýhodně uzavřených smluv pro klienta. Z dotazníkového šetření bylo dále vyhodnoceno, že zaměstnanci Československé obchodní banky ve Zlínském kraji a pobočce Vyškov nejméně preferují příspěvek na bankovní společenské a sportovní akce. Autorka si myslí, že důvodem tohoto výsledku je, že se tyto akce konají v Praze. Zde by autorka doporučila konání bankovních společenských a sportovních akcí spíše v rámci jednotlivých regionů.

Cíl bakalářské práce byl podle autorky splněn.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 4.vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- [5] BLAŽEK, Ladislav. *Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [6] ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.
- [7] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [8] PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3.vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [9] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- [10] ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. 11.vyd. New Jersey: Pearson Education, 2012. ISBN 978-0-13-216384-2.
- [11] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [12] URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

Internetoví zdroje:

[13] ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA. ČSOB: *O společnosti ČSOB* [online]. ČSOB [cit. 2014-01-20] Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx>

[14] ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA. ČSOB: *Výroční zpráva 2012* [online]. ČSOB [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocni-pololetni-zpravy/Vyrocni-zpravy/VZ_CSOB_2012.pdf

[15] ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA. ČSOB: *Výroční zpráva 2013* [online]. ČSOB [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocni-pololetni-zpravy/Vyrocni-zpravy/VZ_CSOB_2013.pdf

[16] ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA. ČSOB: *Jaké jsou naše hodnoty?* [online]. [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/Kariera-u-nas/Stranky/Jake-jsou-nase-hodnoty.aspx>

[17] Interní materiály

Seznam zkratek

ČSOB – Československá obchodní banka

ČMSS – Českomoravská stavební spořitelna

IPB – Investiční a poštovní banka

KBC - KBC Bank N. V.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázky

Obr. 2. 1 Proces motivace

Obr. 2. 2 Hierarchie potřeb podle Maslowa

Obr. 2. 3 Schematické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

Obr. 2. 4 Model motivace podle Portera a Lawlera

Tabulky

Tabulka 3. 1 Vývoj počtu zaměstnanců ve skupině ČSOB

Tabulka 4. 1 Spokojenost s faktory, jež působí na zaměstnání

Tabulka 4. 2 Důležitost zaměstnaneckých výhod

Tabulka 4. 3 Hodnocení zaměstnaneckých výhod podle preferencí respondentů

Tabulka 4. 4 Návratnost dotazníků

Grafy

Graf 4. 1 Spokojenost s možnostmi vzdělávání a rozvoje v ČSOB

Graf 4. 2 Uznání a pochvala za dobře odvedenou práci

Graf 4. 3 Četnost pochval nadřízeným

Graf 4. 4 Spravedlivá kritika nadřízeným

Graf 4. 5 Dostatečná informovanost výkonu práce

Graf 4. 6 Spokojenost s možností kariérního růstu

Graf 4. 7 Možnost se obrátit na svého nadřízeného

Graf 4. 8 Snaha řešení problémů s nadřízeným

Graf 4. 9 Motivace pracovního nasazení dobrým vztahem a spoluprací s vedoucím

Graf 4. 10 Dobrá atmosféra na pracovišti

Graf 4. 11 Pracovní vztahy s kolegy

Graf 4. 12 Spokojenost s výší mzdy

Graf 4. 13 Růst mzdy s rostoucím pracovním výkonem

Graf 4. 14 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

Graf 4. 15 Celková spokojenost v zaměstnání

Graf 4. 16 Pohlaví

Graf 4. 17 Věková struktura

Graf 4. 18 Doba pracovního poměru

Graf 4. 19 Nejvyšší dosažené vzdělání

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 5. 2014

.....
Adéla Zavadilová

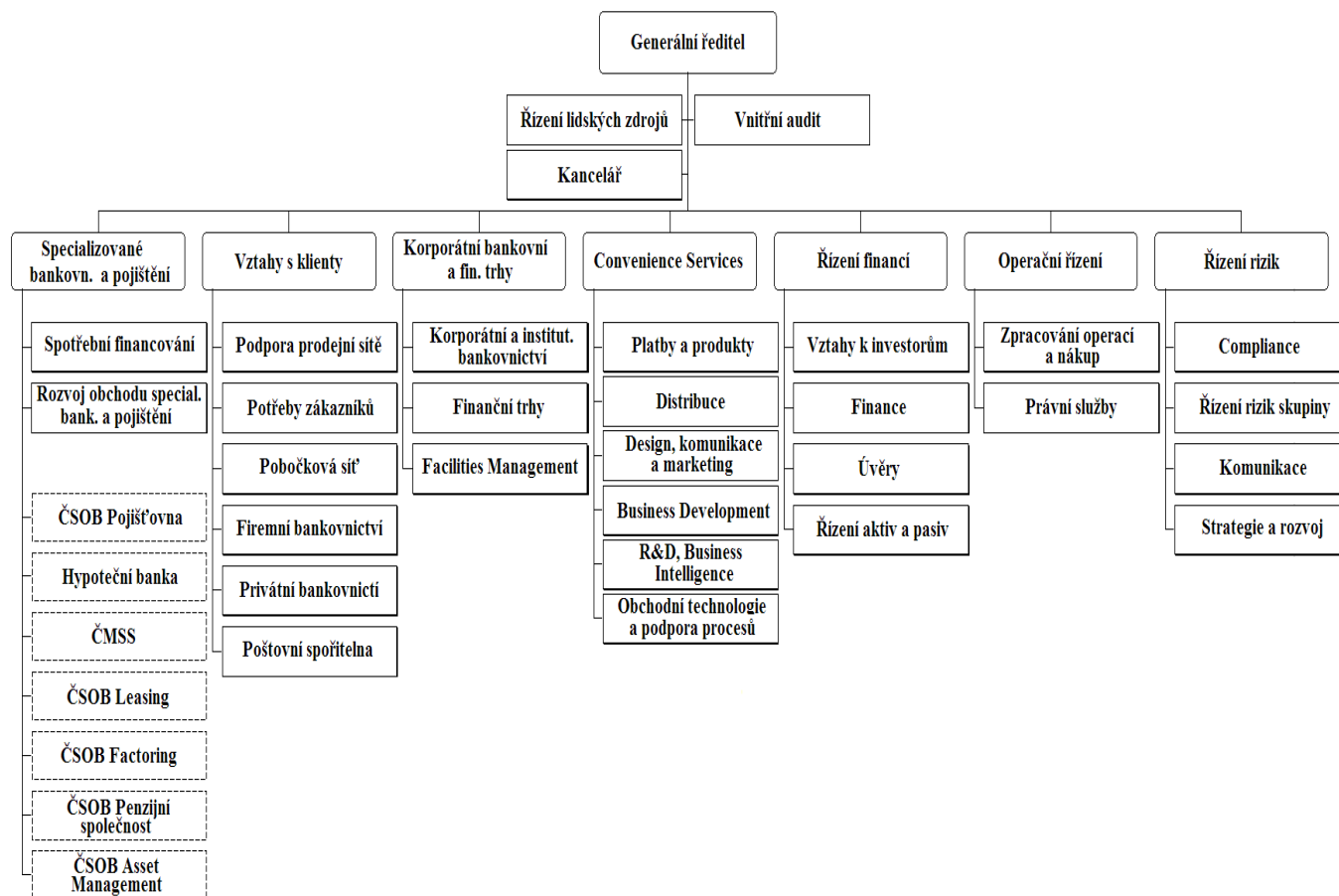
Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura ČSOB

Příloha č. 2 – Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1: Organizační struktura ČSOB



Zdroj: [17]

Příloha č. 2: Dotazník

DOTAZNÍK

Vážený respondent,

Jsem studentkou třetího ročníku Ekonomické fakulty, Vysoké školy Báňské Technické univerzity Ostrava, obor management. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který má sloužit ke zjištění motivace zaměstnanců ve Vaší organizaci. Dotazník je anonymní a Vámi uvedené údaje budou použity pro zpracování mé bakalářské práce.

Předem Vám děkuji za pomoc a čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.

Adéla Zavadilová

U následujících otázek zakřížkujte pouze jednu odpověď, není – li uvedeno jinak.

1. Jste spokojen/a s možnostmi vzdělávání a rozvoje ve Vašem zaměstnání?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Spíše ne

2. Dostává se Vám uznání a pochvaly za Vaši dobře odvedenou práci? (pokud jste odpověděl/a ne pokračujte otázkou číslo 4)

- ☐ Ano
- ☐ Ne

3. Jak často jste ve svém zaměstnání chválen/a svým nadřízeným?

- ☐ Velmi často
- ☐ Často
- ☐ Někdy

4. Dostává se Vám spravedlivé kritiky od svého nadřízeného?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Spíše ne

5. Získáváte dostatečné informace, které jsou důležité pro výkon Vaší práce?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Spíše ne

6. Jste spokojen/a s možností kariérního růstu v ČSOB?

- ☐ Velmi spojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Rozhodně nespokojen/a

7. Máte možnost se s Vašimi problémy, názory či připomínkami obrátit na svého nadřízeného?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Spíše ne

8. Snaží se s Vámi nadřízený vzniklé problémy řešit?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Spíše ne

9. Jaká je Vaše spokojenost s uvedenými faktory, jež působí ve Vašem zaměstnání?

Spokojenost jednotlivých faktorů oznámujte jako ve škole (1 – zcela spokojen 5 – zcela nespokojen)

	1	2	3	4	5
Platové ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kariérní růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy s nadřízenými	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vztahy s kolegy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Motivuje Vás při práci dobrý vztah a spolupráce s Vaším vedoucím?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Spíše ne

11. Cítíte se dobře na Vašem pracovišti?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Spíše ne

12. Jaké jsou Vaše pracovní vztahy s ostatními kolegy?

- ☐ Výborné
- ☐ Uspokojující
- ☐ Špatné
- ☐ Velmi špatné

13. Jste spokojen/a s výší mzdy, kterou pobíráte za odvedenou práci?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Spíše ne

14. Roste s výkonem práce Vaše mzda?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Spíše ne

15. Vyhovují Vám zaměstnanecké výhody, které svým zaměstnancům poskytuje společnost ČSOB?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Spíše ne

16. Jaké zaměstnanecké výhody jsou pro Vás nejdůležitější? Vypište je prosím.

.....

.....

.....

.....

.....

17. Ohodnoťte dle svých preferencí vybrané zaměstnanecké výhody (důležitost hodnot'te na škále (1 – velmi, 2 – průměrně, 3 – vůbec)

	Důležitost		
Příspěvek na stravování	1	2	3
Příspěvek na bankovní společenské a sportovní akce	1	2	3
Týden dovolené navíc	1	2	3
Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem	1	2	3
Příspěvek na životní pojištění zaměstnanců	1	2	3

18. Existují podle Vás další zaměstnanecké výhody, které byste uvítal/a?

.....

.....

.....

.....

.....

19. Jste celkově spokojen/a ve svém zaměstnání?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Rozhodně ne
- ☐ Spíše ne

20. Vaše pohlaví?

- ☐ Žena
- ☐ Muž

21. Váš věk?

- ☐ Do 25 let
- ☐ 26 – 35 let
- ☐ 36 – 45 let
- ☐ 46 – 55 let
- ☐ 56 a více let

22. Jak dlouho pracujete v ČSOB?

- ☐ Do 1 roku
- ☐ 1 – 3 roky
- ☐ 4 – 10 let
- ☐ 10 a více

23. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Střední odborné
- ☐ Střední s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské bakalářské
- ☐ Vysokoškolské magisterské
- ☐ Vyšší vzdělání

24. Na které ČSOB pobočce pracujete?

.....

25. Máte ještě nějaké připomínky a náměty ke zkoumané problematice

.....

.....

.....

.....

.....